

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE EDUCACIÓN



TESIS DOCTORAL

**Historia de un modelo de gestión en educación básica en México, una
propuesta de mejora**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Francisco Javier Chávez Rangel

Directora

María Rosario Limón Mendizábal

Madrid

Universidad Complutense de Madrid
Facultad de Educación – Centro de Formación del Profesorado
Departamento de Estudios Educativos



Tesis Doctoral:

**Historia del Modelo de Gestión de Educación Básica en México,
una propuesta de mejora.**

Presentada por:

Francisco Javier Chávez Rangel

Dirigida por:

Dra. M^a Rosario Limón Mendizábal.

Tutora: Dra. M^a Rosario Limón Mendizábal.



UNIVERSIDAD
COMPLUTENSE
MADRID

**DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS
PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR**

D./Dña. Francisco Javier Chávez Rangel,
estudiante en el Programa de Doctorado en Educación,
de la Facultad de Educación – Centro de Formación de la Universidad Complutense de
Madrid, como autor/a de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor y
titulada:

" Historia del Modelo de Gestión en Educación Básica en México, una propuesta
de mejora."

y dirigida por: Dña. Maria del Rosario Llimón Mendizabal

DECLARO QUE:

La tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, en particular, la Ley de Propiedad Intelectual (R.D. legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), en particular, las disposiciones referidas al derecho de cita.

Del mismo modo, asumo frente a la Universidad cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la autoría o falta de originalidad del contenido de la tesis presentada de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente.

En Madrid, a 21 de abril de 2019

Fdo.:

Esta DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD debe ser insertada en
la primera página de la tesis presentada para la obtención del título de Doctor.

Agradecimientos

A Don Rafael Chávez Aldape, en su memoria, mi más grande ejemplo de lucha, pasión, tenacidad, entrega y amor por lo que haces.

Gracias Padre por tanto y tanto amor.

A Doña Rosario Limón Mendizabal, gracias querida Doctora por ser mi guía y llevarme de la mano por la ruta correcta, por dedicarme su valioso tiempo y compartirme su experiencia y conocimientos y, muchas gracias por darme su confianza, paciencia, comprensión y todo su apoyo.

A ti hermano, querido Juan, gracias por no soltarme nunca, por compartir conmigo este enorme reto y hacerlo tuyo, por ayudarme a crecer como persona y como profesional y gracias infinitas , hermano, por creer en mí.

INDICE

Acrónimos.....	1
Índice de Tablas.....	3
Índice de Figuras.....	9
Índice de Gráficos.....	10
Resumen.....	16
Abstract.....	22
Introducción.....	27
CAPÍTULO I. Marco Contextual.....	33
I.1.La educación en México.....	33
I.1.1. La educación en México antes de las Instituciones.....	33
I.1.2. Institucionalización de la educación en México....	38
I.1.3. La educación en el México actual.....	44
I.2. Educación Básica.....	45
I.2.1. Bases legales fundamentales.....	45
I.2.2. Estructura de la Educación Básica en el	

Sistema Educativo Mexicano.....	51
I.2.3.Principales cifras en la Educación Básica.....	63
I.3. Políticas educativas que dan base a los principios de gestión.....	70
I.3.1.Contexto Nacional.....	70
I.3.2. Contexto en el Estado de Aguascalientes.....	81
CAPÍTULO II. Marco Teórico.....	94
II.1. Calidad Educativa.....	95
II.1.1. ¿Por qué hablamos de Calidad?	95
II.1.2. La calidad entendida desde el ámbito educativo.	98
II.2. Gestión Educativa.....	111
II.2.1.Principio de Gestión.....	111
II.2.2. Gestión en la Educación.....	114
II.3. Supervisión Escolar.....	125
II.4. Regionalización.....	129
II.4.1. Modelo de Gestión Regional.....	130
CAPÍTULO III. Marco Metodológico.....	137

III.1. Justificación de la Investigación.....	138
III.2. Planteamiento del Problema.....	140
III.3. Supuesto de Investigación.....	143
III.4.Tipo de Investigación.....	143
III.5. Métodos y Técnicas.....	148
III.6.Muestra y Aplicación.....	149
III.7. Instrumentos.....	152
III.7.1. Dimensiones.....	153
III.7.2. Revisión y validación del instrumento.....	165
III.7.3.Pilotaje del instrumento.....	168
CAPÍTULO IV. Interpretación de resultados.....	186
IV.1 Resultados del instrumento aplicado a los supervisores y coordinadores de las URSE de Aguascalientes (ítems que conforman las 6 dimensiones).....	186
CAPÍTULO V. Propuesta de Mejora del Modelo de Gestión de Educación Básica a través de las Unidades Regionales de Servicios Educativos.....	311

Conclusiones.....	365
Bibliografía General.....	371
ANEXO 1. Instrumento de Investigación.	
Cuestionario.....	383

Acrónimos, Siglas y Abreviaturas

ANMEB:	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación
CONAFE:	Consejo Nacional de Fomento Educativo
CONALEP:	Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica
CPEUM:	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
CZEB:	Coordinador de Zona de Educación Básica
DEB:	Dirección de Educación Básica
DGDGIE:	Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa
DOF:	Diario Oficial de la Federación
EFQM:	European Foundation for Quality Management
ENLACE:	Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares
EPT:	Declaración Mundial sobre Educación para Todos
IIPE:	Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación
INEE:	Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
LGE:	Ley General de Educación
LGSPD:	Ley General del Servicio Profesional Docente
MGEE:	Modelo Gestión Educativa Estratégica
OCDE:	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OREALC:	Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe
PAED:	Programa de Apoyo a Escuelas en Desventaja
PARE:	Programa para Abatir el Rezago Educativo
PAREB:	Programa para Abatir el Rezago en Educación Básica

PAREIB:	Programa para Abatir el Rezago en Educación Inicial y Básica
PEC:	Programa Escuelas de Calidad
PIARE:	Programa Integral para abatir el Rezago Educativo
PMETyC:	Programa de Educación Basada en Competencias
PNE:	Programa Nacional de Educación
PRODEI:	Programa de Educación Inicial
PROGRESA:	Programa de Educación, Salud y Alimentación
PSE:	Programa Sectorial de Educación
PSEA:	Programa Sectorial del Estado de Aguascalientes
SEDATU:	Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano
SEN:	Sistema Educativo Nacional
SEP:	Secretaría de Educación Pública
SNEE:	Sistema Nacional de Evaluación Educativa
UNESCO:	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
URSE:	Unidad Regional de Servicios Educativos
ZEB:	Zonas de Educación Básica

Índice de Tablas:

Tabla 1: Alumnos y alumnas por grado, docentes, escuelas y grupos por entidad federativa en el Nivel Preescolar.....	65
Tabla 2: Alumnos y alumnas por grado, docentes, escuelas y grupos por entidad federativa en el Nivel Primaria.....	67
Tabla 3: Alumnos y alumnas por grado, docentes, escuelas y grupos por entidad federativa en el Nivel Secundaria.....	69
Tabla 4: Unidades Regionales de Servicios Educativos (URSE).....	150
Tabla 5: Dimensiones Ítems.....	153
Tabla 6: Fiabilidad.....	174
Tabla 7: Escala: ALL VARIABLES.....	176
Tabla 8: Estadísticas de Fiabilidad.....	176
Tabla 9: Estadísticas de elemento.....	177
Tabla 10: Estadísticas de la Dimensión Datos Generales, Moda, Media y Mediana.....	187
Tabla11: P1 “Tiempo en el cargo”.	188
Tabla12: P2 “Último grado de estudios”	190

Tabla 13: P 3. “Zona Escolar, escuelas de tipo preescolar”	192
Tabla 14: P4 “Zona escolar, escuelas de tipo primaria”	194
Tabla15: P5. “Zona escolar, escuelas secundarias”	196
Tabla 16: Estadísticos P6: ¿Conoce los programas educativos estatales y federales que apoyan cada una de las escuelas de su zona escolar?.....	198
Tabla 17: P6: “Programas educativos estatales y federales”	199
Tabla 18: “P6A, P6A1, P6A2, P6A3, P6A4, P6A5, P6A6, P6A7, P6A8, P6A9; Programas Educativos estatales y federales”	201
Tabla 19: “Estadísticos Programas Educativos estatales y federales”	202
Tabla 20: “Frecuencias Programa Escuelas de Calidad (PEC).....	203
Tabla 21: Frecuencias Programa Escuelas de Tiempo Completo(PETC).....	206
Tabla 22: “Frecuencia PES”	209
Tabla 23: “Frecuencias PROSPERA”	211
Tabla 24: “Frecuencias Programa a Favor de la Convivencia (PACE).....	213

Tabla 25: “Frecuencias Apoyo a la Gestión Educativa”	216
Tabla 26: “Frecuencias Escuela Digna”	218
Tabla 27: “Frecuencias Desayunos Escolares”	221
Tabla 28: “Frecuencias Uniformes Escolares”	223
Tabla 29: Frecuencias Umbral.....	225
Tabla 30: P7 Estadísticos: ¿Cada cuánto se reúne con los directores de las escuelas que corresponden a su zona escolar?	227
Tabla 31: Frecuencias de reunión de supervisores con los directores de las escuelas.....	228
Tabla 32: Estadísticos P8A, P8B, P8C, P8D.....	230
Tabla 33: Uso de TIC’s.....	231
Tabla 34: Forma de comunicación Personal Directa.....	234
Tabla 35: Forma de comunicación Horizontal.....	236
Tabla 36: Forma de comunicación Vertical.....	239
Tabla 37: ¿Conoce la infraestructura educativa de todos los planteles que conforman su zona escolar?.....	242

Tabla 38: ¿Conoce a los directores de todas las escuelas que corresponden a su zona escolar?.....	244
Tabla 39: ¿Conoce a quienes son los padres de familia responsables del Consejo Escolar de Participación Social de cada escuela en su zona escolar?.....	242
Tabla 40: ¿Cree que establece formas de comunicación suficiente con los directores de las escuelas de su zona escolar?.....	244
..	
Tabla 41: ¿Está al tanto de las festividades de las comunidades dentro de su zona escolar?.....	246
Tabla 42: ¿Está al tanto de cómo afectan las actividades extraescolares dentro de su zona escolar? (Fiestas patronales, comunitarias, delegacionales, interinstitucionales etc.).....	248
Tabla 43: Estadísticos por zona escolar.....	250
Tabla 44: Promueven la participación docente en las reuniones de Consejo Técnico Escolar.....	257
Tabla 45: Impulsan la participación de padres de familia y docentes en las decisiones y acciones establecidas en la Ruta de Mejora Escolar.....	259

Tabla 46: Tienen una visión, junto con la comunidad escolar, sobre las mejoras establecidas en la Ruta de Mejora Escolar.....	262
Tabla 47: Saben manejar los conflictos dentro de la escuela.....	264
Tabla 48: Está pendiente de la gestión de recursos humanos y materiales que se requieren en su escuela.....	266
Tabla 49: Satisface el acompañamiento que requieren los docentes para el desarrollo de sus actividades en el aula...	268
Tabla 50: Satisface las recomendaciones que emite a las madres y/o padres de familia sobre el desempeño de sus hijos en la escuela.....	270
Tabla 51: Permite propuestas para que mejore la organización escolar, a fin de que los alumnos alcancen los aprendizajes esperados.....	272
Tabla 52: Promueven un espacio de libertad y confianza dentro de la escuela.....	274
Tabla 53: Las escuelas cuentan con aulas suficientes para la cantidad de alumnos que atiende.....	276
Tabla 54: Las escuelas cuentan con butacas suficientes para el número de alumnos.....	278

Tabla 55: Las escuelas cuentan con sistema de drenaje adecuado.....	280
Tabla 56: Las escuelas cuentan con instalaciones eléctricas seguras.....	282
Tabla 57: Las escuelas cuentan con biblioteca y libros suficientes *(200 mínimo establecido por Biblioteca Escolar)	284
Tabla 58: Las escuelas cuentan con laboratorios que apoyen las materias impartidas.....	286
Tabla 59: Las escuelas cuentan con equipo tecnológico suficiente* (computadoras, cañones, impresoras, etc.) para apoyo docente, de alumnos y alumnas.....	288
Tabla 60: Organiza de manera colegiada las estrategias para la rendición de cuentas a la comunidad que integra su zona escolar.....	290
Tabla 61: Realiza asambleas, reuniones, periódico mural, boletines entre otros, para dar a conocer a la comunidad escolar los resultados de las actividades que se realizan para la mejora de los aprendizajes dentro de su zona escolar.....	292
Tabla 62: Los directores de su zona escolar le hacen participe de las actividades o de las acciones que implementan en su escuela para la rendición de cuentas...	294

Tabla 63: Reconoce los esfuerzos que realizan las escuelas de su zona para el logro educativo.....	296
Tabla 64: Emite recomendaciones y/o hace sugerencias para la mejora continua en los procesos de enseñanza.....	298
Tabla 65: Los docentes y directores asisten o reciben capacitación y asesoría para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.....	300
Tabla 66: Los docentes y directores reciben asesoría y acompañamiento en la escuela para atender situaciones específicas.....	302
Tabla 67: Los docentes y directores realizan actividades de autoevaluación sobre el desempeño de sus actividades en el aula.....	304
Tabla 68: Los docentes y directores reciben sistemáticamente recomendaciones sobre la gestión del aprendizaje.....	306

Índice de Figuras:

Figura 1: Rasgos del perfil de egreso de la Educación Preescolar.....	54
Figura 2: Rasgos del perfil de egreso de la Educación Primaria.....	57

Figura 3: Rasgos del perfil de egreso de la Educación Secundaria.....	60
Figura 4: Esquema General del Sistema Educativo Nacional	62
Figura 5: Mejora el desempeño de los estudiantes a través de estrategias administrativas eficientes.....	108
Figura 6: La gestión educativa y sus niveles de concreción	121

Índice de Gráficos

Gráfico1: Frecuencias del tiempo en el cargo.....	189
Gráfico 2: Frecuencias último grado de estudios.....	191
Gráfico 3: Frecuencias de escuelas de preescolar.....	193
Gráfico 4: Frecuencias de escuelas de primaria.....	195
Gráfico 5: Frecuencias de escuelas de secundaria.....	197
Gráfico 6: Frecuencias de programas educativos estatales y federales.....	200
Gráfico 7: Frecuencias Programa Escuelas de Calidad (PEC).....	205
Gráfico 8: Frecuencias Programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC).....	208

Gráfico 9: Frecuencias Programa Escuela Segura (PES).....	210
Gráfico10: Frecuencias PROSPERA.....	212
Gráfico11: Frecuencias Programa a Favor de la Convivencia (PACE)	215
Gráfico 12: Frecuencias Apoyo a la Gestión Educativa (AGE).....	217
Gráfico13: Frecuencias Escuela Digna.....	220
Gráfico14: Frecuencias Desayunos Escolares.....	222
Gráfico15: Frecuencias Uniformes Escolares.....	224
Gráfico16: Frecuencias Umbral.....	226
Gráfico17: Frecuencias de Reunión de los supervisores con los directores de las escuelas.....	229
Gráfico18: Frecuencias de Forma de Comunicación Uso de TIC's	233
Gráfico19: Frecuencias de Forma de Comunicación Personal Directa.....	235
Gráfico 20: Frecuencias de Forma de Comunicación Horizontal.....	238

Gráfico 21: Frecuencias de Forma de Comunicación Vertical.....	241
Gráfico 22: Infraestructura de Planteles.....	243
Gráfico 23: ¿Conoce a los directores de todas las Escuelas que corresponden a su zona escolar?.....	245
Gráfico 24: ¿Conoce quiénes son los padres de familia responsables del Consejo Escolar de Participación Social de cada escuela en su zona escolar?.....	247
Gráfico 25: ¿Cree que establece formas de comunicación suficiente con los directores de las escuelas de su zona escolar?.....	249
Gráfico 26: ¿Está al tanto de las festividades de las comunidades dentro de su zona escolar?.....	251
Gráfico 27: ¿Está al tanto de cómo afectan las actividades extraescolares dentro de su zona escolar? (Fiestas patronales, comunitarias, delegacionales, interinstitucionales etc.).....	253
Gráfico 28: Estadísticas por zona escolar.....	256
Gráfico 29: Promueven la participación docente en las reuniones del Consejo Técnico Escolar.....	258

Gráfico 30: Impulsan la participación de padres de familia y docentes en las decisiones y acciones establecidas en la Ruta de Mejora Escolar.....	261
Gráfico 31: Tienen una visión, junto con la comunidad escolar, sobre las mejoras establecidas en la Ruta de Mejora Escolar.....	263
Gráfico 32: Saben manejar los conflictos dentro de la escuela.....	265
Gráfico 33: Está pendiente de la gestión de recursos humanos y materiales que se requieren en su escuela.....	267
Gráfico 34: Satisface el acompañamiento que requieren los docentes para el desarrollo de sus actividades en el aula.....	269
Gráfico 35: Satisface las recomendaciones que emite a las madres y/o padres de familia sobre el desempeño de sus hijos en la escuela.....	271
Gráfico 36: Está abierto recibir a propuestas para que mejore la organización escolar y que los alumnos alcancen los aprendizajes esperados.....	273
Gráfico 37: Promueven un espacio de libertad y confianza dentro de la escuela.....	275
Gráfico 38: Las escuelas cuentan con aulas suficientes para la cantidad de alumnos que atienden.....	277

Gráfico 39: Las escuelas cuentan con asientos suficientes para el número de alumnos que asisten.....	279
Gráfico 40: Las escuelas cuentan con el sistema de drenaje adecuado.....	281
Gráfico 41: Las escuelas cuentan con instalaciones eléctricas seguras.....	283
Gráfico 42: Las escuelas cuentan con biblioteca y libros suficientes *(200 mínimo establecido por Biblioteca Escolar)	285
Gráfico 43: Las escuelas cuentan con laboratorios que apoyen las materias impartidas.....	287
Gráfico 44: Las escuelas cuentan con equipo tecnológico suficiente* (computadoras, cañones, impresoras, etc.) para apoyo docente y de los alumnos.....	289
Gráfico 45: Organiza de manera colegiada las estrategias para la rendición de cuentas a la comunidad que integra su zona escolar.....	291
Gráfico 46: Realiza asambleas, reuniones, periódico mural, boletines, entre otros, para dar a conocer a la comunidad escolar los resultados de las actividades que se realizan para la mejora de los aprendizajes dentro de su zona escolar.....	293
Gráfico 47: Los directores de su zona escolar le hacen participe de las actividades o de las acciones que	

implementan en su escuela para la rendición de cuentas.....	295
Gráfico 48: Reconoce los esfuerzos que realizan las escuelas de su zona para el logro educativo.....	297
Gráfico 49: Emite recomendaciones y/o hace sugerencias para la mejora continua en los procesos de enseñanza-aprendizaje.....	299
Gráfico 50: Los docentes y directores asisten o reciben capacitación y asesoría para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.....	301
Gráfico 51: Los docentes y directores reciben asesoría y acompañamiento en la escuela para atender situaciones específicas.....	303
Gráfico 52: Los docentes y directores realizan actividades de autoevaluación sobre el desempeño de su actuación en el aula.....	305
Gráfico 53: Los docentes y directores reciben sistemáticamente recomendaciones sobre la gestión del aprendizaje.....	307

RESUMEN

El Sistema Educativo en México ha recorrido un largo camino para configurar y consolidar el modelo educativo de que dispone en la actualidad. Desde el siglo XIX, en que se establecieron los principios de obligatoriedad, gratuidad y laicidad de la educación, pasando por diversos hitos como la centralización y posterior descentralización educativa, la lucha por aumentar la cobertura educativa, hasta las diversas modificaciones al artículo 3° constitucional que asientan la obligatoriedad de la educación básica.

Desde hace una década, uno de los temas centrales dentro de la literatura y discusión educativa, ha sido el énfasis con que se ha afrontado el concepto de “calidad”, lo que ha llevado al Sistema Educativo Mexicano a un constante proceso de evaluación y mejora, con la intención de lograr planteamientos curriculares y sistemas de gestión articulados con el fin último de lograr en la educación obligatoria el contenido del referido concepto, con equidad.

La Gestión Educativa busca la mejora de las prácticas en el aula y los procesos administrativos, con el fin último de elevar la calidad de los servicios y además se encuentra influenciada de manera directa por las políticas educativas, cambios, retos y exigencias de la sociedad actual, así como por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales e integra procesos teórico-

prácticos dentro del sistema educativo con la finalidad de atender y cumplir las demandas sociales que se atribuyen a la educación.

La Gestión Educativa se ve plasmada en la escuela mediante la definición de las relaciones y articulaciones “intra e interinstitucionales”.

Actualmente en México, los objetivos de mejora en la educación se ven materializados mediante el denominado “Modelo de Gestión Educativa Estratégica” que plantea tres categorías con sus correspondientes niveles de concreción en los diversos niveles educativos: institucional, escolar y pedagógico.

La Supervisión Educativa, funge como coadyuvante para la articulación de los niveles de concreción de la Gestión Educativa Estratégica, mediante la figura del “Supervisor Escolar”, quien se convierte en la máxima figura de autoridad, así como garante de la calidad de los servicios de la zona escolar a su cargo.

Por tanto, la figura administrativa del “Supervisor Escolar” es una pieza clave dentro de la denominada Gestión Educativa Estratégica.

Junto a ello, la puesta en práctica de un Modelo de Gestión Educativa Regional, ofrece una dinámica renovada que busca promover un papel activo y proactivo de las instituciones educativas, fortaleciendo sus capacidades para la gestión orientada a la mejora,

mediante el establecimiento de un enfoque y un marco de referencia para diagnosticar a la organización y así determinar las líneas de acción pertinentes para dicha mejora.

El Sistema Educativo Nacional, según las últimas cifras publicadas en el año 2017, por la Secretaría de Educación Pública, atiende a: 25.780.693 de alumnos y alumnas matriculados en Educación Básica (Preescolar, Primaria y Secundaria), con 1.217.191 de respectivos docentes; sin contar al personal administrativo de cada zona en cada entidad federativa ni a los miembros de las comunidades que puedan requerir algún servicio. Tal magnitud de usuarios dificulta en cierta medida la organización y eficiencia de los procesos administrativos en educación, sobre todo en las entidades más alejadas de las capitales de cada Estado.

Dicho lo anterior, la finalidad del presente trabajo de investigación se centra en el análisis y establecimiento de una propuesta de mejora del Modelo de Gestión Estratégica que articula a los tres niveles de la Educación Básica (Preescolar, Primaria y Secundaria), tomando como referencia el Estado de Aguascalientes mediante el análisis de la Estructura Organizacional (Manual de Organización y Funciones) de las Unidades Regionales de Servicios Educativos (URSE), instituidas en dicha entidad en el año 2016, con la intención de optimizar: la comunicación inter e intra institucional , los diversos servicios a la comunidad educativa, la atención y

resolución de diversas problemáticas, así como la gestión de apoyos institucionales.

Para la realización de la presente investigación se ha utilizado un instrumento de recogida de información que nos permitiera conocer si los supervisores y supervisoras de los tres niveles de educación básica, como sujetos clave de la administración educativa, son conscientes de sus funciones en el momento presente, tal y como establece la legislación educativa actual y son capaces de responder a las funciones asignadas por la misma, ya que en la educación básica tienen un papel fundamental, al interpretar la información derivada de dicha legislación, debiendo ser capaces de suministrar asesoría tanto a los docentes como a los directores y directoras de los centros educativos, para que puedan llevar a cabo sus funciones con eficiencia y establecer las bases de la “autonomía escolar” y la “ruta de mejora”, contenidos en el Nuevo Modelo Educativo en México.

Una vez analizados los datos obtenidos en la investigación se impone la necesidad de establecer un modelo descentralizado de Educación Básica, centrado en las Unidades Regionales de Servicios Educativos (URSE).

Dada la magnitud de la población con derecho a la educación obligatoria en México y sus características como Estado Federal, solamente con el desarrollo de una legislación clara que permita a los Estados implementar en el nivel de Educación Básica el Nuevo

Modelo Educativo será posible un desarrollo eficiente de la Reforma Educativa. Las URSE pueden ser el ente administrativo central que se convierta en el eje de la Reforma. Pero todo ello pasa por la capacidad de articular un mapa funcional claro de las responsabilidades de los agentes educativos que las integran y concretamente, en el caso de los supervisores y supervisoras, ésta necesidad se acentúa por su papel articulador de las mismas.

La supervisión escolar tiene asignado el papel de recolectar información de la comunidad y el resto de agentes educativos donde se insertan los planteles de los tres niveles de Educación Básica, y en función de la calidad y objetividad de la misma, el resto de personal asignado en la URSE desarrollará sus funciones de manera acertada, dando cumplimiento a los indicadores que le corresponden dentro del Nuevo Modelo Educativo. El contacto con los padres de familia, las autoridades civiles, las necesidades de la comunidad, las actividades extraescolares, etc., les permitirán conocer “que hay” y “que se necesita”. Y sobre todo será importante la estructuración de dicha información y la oferta que en función de la misma pueda hacerse llegar a los directores de los planteles para que puedan implementar los dos indicadores básicos del nuevo Modelo en este nivel educativo: la “autonomía escolar” y la “ruta de mejora”.

Se impone pues, en definitiva, la necesidad de profesionalizar este agente educativo, el supervisor, sobre la base de haber sido

docente y conocer el sistema educativo que le corresponde, definiendo correctamente las competencias que le son propias y estableciendo un itinerario formativo acorde con su función para establecer un modelo de gestión de calidad de la educación básica a nivel estatal, si quiere ser efectiva y rápida la Reforma Educativa actualmente vigente.

Palabras clave:

Gestión educativa

Procesos administrativos

Mejora educativa

Calidad educativa

Regionalización

Abstract

The Educational System in Mexico has come a long way to be the consolidated system that it is today. Since the nineteenth century the principles of compulsory, free, and secular education were established. Passing through various milestones such as centralization and subsequent educational decentralization, the struggle to increase educational coverage, the various modifications to the constitutional article 3 establish the compulsory nature of basic education.

For some years now, one of the central issues in education has been the emphasis on quality. This has led the Mexican Educational System through a constant process of evaluation and improvement with the intention of achieving curricular proposals and management systems articulated with the ultimate goal of achieving quality education with equity.

Educational Management seeks to improve educational practices and administrative processes with the ultimate goal of raising the quality of services. This is directly influenced by educational policies, changes, challenges and demands of today's society, as well as by its application in local, regional and national contexts. This integrates theoretical-practical processes within the education system

with the purpose of meeting and fulfilling the social demands made on education.

Educational Management is grounded in the school by defining inter and interinstitutional relationships and articulations.

Currently in Mexico, the objectives of improvement in education are materialized through the Strategic Educational Management Mode. This model poses three categories with their levels of concreteness at the institutional, school, and pedagogical levels.

The Educational Supervision serves as a coadjuvant for the articulation of the levels of concretion of the Educational Management by means of the figure of the School Supervisor who becomes the maximum figure of educational authority. The school supervisor is the guarantor of the quality of the services of the school zone to his position. The School Supervisor is a key piece in Educational Management

The implementation of a Regional Management Model offers a renewed dynamic that seeks to promote an active and proactive role of the Educational Institutions. This strengthens their capacities for management oriented for improvement by establishing an approach and a frame of reference to diagnose the organization and thus determine the relevant action lines for such improvement.

The National Education System, according to the latest figures published in 2017 by the Ministry of Public Education, serves 25.780.693 students enrolled in basic education with 1.217.191 respective teachers. These numbers do not include the administrative staff of each zone in each federative entity or the members of the communities that may require a service. This magnitude of users makes the organization and efficiency of administrative processes somewhat more difficult, especially in the entities farthest from the state capitals.

That being said, the purpose of the present work is centered in the proposal of improvement to the Model of Management of Basic Education of the state of Aguascalientes by means of the puntualization of the Organizational Structure (Manual of Organization and Functions) of the Regional Units of Educational Services (URSE). This model was instituted in 2016 with the intention of improving inter and intra institutional communication, improving the various services to the educational community, the attention and resolution of various problems, as well as the management of institutional support.

For the realization of the present investigation, an information collection instrument has been used to know if the supervisors are aware of their functions in the present moment as established by the current educational legislation and are able to respond to the functions assigned by the same since in the educational level of Basic they have

a fundamental role, when interpreting this information and providing advice both to the teachers and to the directors of the centers so that they can carry out their functions with efficiency and establish the bases of the " school autonomy "and the" route of improvement "established in the New Educational Model in Mexico.

Once the data obtained in the research has been analyzed, it is necessary to establish a decentralized model of Basic Education, centered on the Regional Units of Educational Services (URSE).

Given the population in the education system in Mexico and its characteristics as a Federal State, only with the development of clear legislation that allows States to implement the New Educational Model at the Basic Education level will an efficient development of the Educational Reform be possible. The URSE can be the central administrative entity that becomes the axis of the Reformation. This involves articulating a clear functional map of the educational agents that make them up and, specifically, in the case of supervisors, this need is accentuated by their role as the backbone of them.

The supervisor is assigned the role of collecting information from the community and the other educational agents where the Basic Education schools are inserted, and depending on the quality and objectivity of the same, the rest of the personnel assigned to the URSE will develop their functions in a successful manner, complying with the indicators that correspond to it within the New Educational Model.

Contact with parents, civil authorities, the needs of the community, extracurricular activities, etc., will allow you to know "what is" and "what is needed". And above all it will be important the structuring of this information and the offer that it can make of the same to the directors of the schools so that they can implement the two basic indicators of the new Model in this educational level: the "school autonomy" and the "route of improvement ".

Therefore, it is necessary to professionalize this educational agent, the supervisor, on the basis of having been a teacher and knowing the educational system that corresponds to him, correctly defining the competencies that are his own and establishing a training itinerary in accordance with his function to establish a quality management model of basic education at the state level if the current Education Reform is to be effective and rapid.

Keywords

Education Management
Administrative processes
Educational improvement
Educational quality
Regionalization
Educational services

Introducción

La presente Tesis Doctoral tiene como finalidad presentar una propuesta de mejora del Modelo de Gestión de Educación Básica, tomando como referencia un Estado tipo de la República de México, como es el Estado de Aguascalientes, que por su extensión y magnitudes educativas de tipo medio, se puede tomar como referencia para comprobar la aplicación de determinados procesos educativos del Nuevo Modelo establecido en el país.

El término Gestión se encuentra ligado a la organización y disposición de recursos humanos y materiales, con el propósito de crear, de manera permanente, estrategias encaminadas al logro de los objetivos de una organización. Es un conjunto de acciones integradas que articulan la planificación con los objetivos que se pretenden alcanzar.

Ahora bien, los Modelos de Gestión permiten a las instituciones educativas, en primer lugar, establecer un enfoque y un marco de referencia para el diagnóstico de la organización, para posteriormente determinar las líneas de mejora continua hacia las que orientarán sus esfuerzos; favoreciendo así la comprensión de las dimensiones más relevantes para su mejora.

Este proceso de mejora continua de las instituciones educativas se encuentra mediatizado por la necesidad de elevar de manera constante la denominada “calidad educativa”.

La presente propuesta de mejora que se presenta en este trabajo de investigación conecta con lo anteriormente mencionado y nace del interés en propiciar un mejor uso de los recursos de las Unidades Regionales de Servicios Educativos (URSE), para acercar de manera más eficiente y efectiva los servicios que tienen obligación legal de prestar a las necesidades locales.

Para lograr este objetivo, la metodología utilizada en el presente trabajo de investigación tiene carácter mixto, justificándose en el mismo de forma científica la elección para responder al siguiente supuesto de investigación:

¿Qué indicadores de cumplimiento y supervisión debe tener en cuenta una propuesta de gestión de calidad de los servicios educativos en el nivel de Educación Básica en México para optimizar lo más posible sus beneficios en los actores de la comunidad educativa?

De acuerdo con ello y para sustentar la metodología referida, se estableció el siguiente objetivo general de la investigación:

- Diseñar un modelo efectivo de gestión de calidad de las escuelas del nivel de Educación Básica en México, tomando como referencia el Estado de Aguascalientes, a fin de que la información obtenida por la supervisión de las mismas sea

congruente en el cumplimiento con lo establecido por la legislación vigente de forma pertinente y clara.

Y sus correspondientes objetivos específicos derivados del mismo serían:

- Diagnosticar el nivel actual de obtención de información que tiene la supervisión en la extensión de su función en los planteles de educación primaria de Aguascalientes, en los diferentes indicadores, para comprobar si es eficaz en la implementación de un modelo de gestión eficiente.

- Identificar los indicadores pertinentes de obtención de información de la escuela para los supervisores, con el fin de que puedan desarrollar su tarea de forma adecuada y objetiva y a la vez, les permita establecer un modelo de gestión de la Educación Básica adaptado al nuevo Modelo Educativo implementado recientemente en México.

- Construir un modelo de gestión de la Educación Básica en México conforme a los parámetros del Nuevo Modelo educativo.

- Validar un instrumento de recogida de información fiable y pertinente que permita a los supervisores obtener una imagen real de la escuela, para poder implementar en México un modelo de gestión de la educación básica acorde con la Reforma Educativa.

De acuerdo con todo ello, se estableció la siguiente estructura del Trabajo de Investigación para fundamentar un modelo de

gestión de la Educación Básica acorde con el Nuevo Modelo Educativo en México y la reforma Educativa en proceso:

En el Capítulo I se realiza un recorrido histórico del desarrollo de la educación en el contexto nacional poniendo especial énfasis en la Educación Básica y las bases legales que fundamentan sus objetivos, alcances, funciones y estructura; y de acuerdo con ello se presenta un apartado con las principales cifras en la educación básica con la intención de ofrecer un panorama general de los alcances poblacionales que tiene el sistema educativo nacional; posteriormente, se presenta un resumen de las principales políticas educativas que han dado base a los principios de gestión en la educación en el contexto nacional, para finalizar con un esquema del contexto educativo del Estado de Aguascalientes.

En el Capítulo II se abordan los conceptos que fundamentan e impulsan los modelos de gestión. Comenzamos señalando la importancia de la calidad en el ámbito educativo, y cómo ésta ha ido introduciéndose con el paso del tiempo en el Sistema Educativo Nacional (SEN), convirtiéndose al mismo tiempo en un proceso y un objetivo, dotando de un nuevo sentido al quehacer del SEN. El siguiente concepto a revisar fue el de gestión, en este apartado se buscó realizar una aproximación a este rubro tan ampliamente utilizado y que ha sido importado al ámbito educativo dando lugar al

propio concepto de Gestión Educativa, que sigue desarrollándose en la práctica.

En el Capítulo III mediante un instrumento de recogida de información, un cuestionario, dirigido a la totalidad de supervisores del Estado de Aguascalientes se recoge la información asignada a las funciones legales encomendadas a estos, con la finalidad de verificar mediante este estudio cuantitativo-cualitativo, exploratorio y descriptivo, el nivel de conocimiento de la realidad educativa que les corresponde, con la finalidad de aprehender la misma y suministrar información a docentes y directores para que puedan llevar a cabo la misión educativa asignada por ley en sus planteles.

En el Capítulo IV, se ofrece de manera detallada el tratamiento de los datos obtenidos mediante el cuestionario en función de las preguntas y los indicadores establecidos en el mismo. La información resultante nos ha permitido, en el siguiente capítulo, establecer una propuesta de mejora de la gestión en Educación Básica, tomando como modelo el Estado de Aguascalientes, por ser uno de los Estados de la República mexicana tipo y ser el territorio donde se han dado mayores avances en la implementación de la Reforma Educativa vigente.

En el Capítulo V se presentan de manera breve los Modelos de Gestión de Calidad más utilizados en el ámbito educativo con la

intención de mostrar las características de aplicación más relevantes; más adelante, en dicho capítulo se menciona la importancia de establecer, derivado del mismo, un “Manual de Organización y Funciones” con la intención de puntualizar su importancia en las organizaciones; posterior a esto, se hace mención a la investigación de las escuelas efectivas y los factores que intervienen para el logro de los resultado académicos; por último, se presenta la propuesta de mejora al Modelo de Gestión de Educación Básica del Estado de Aguascalientes, mediante la puntualización de la estructura de la organización y las funciones de cada puesto administrativo.

Para el correcto uso y comprensión de la presente investigación se adjunta al final de la misma un Glosario de “Acrónimos, Siglas y Abreviaturas” y una Bibliografía General, que ha sido utilizada para llevar a cabo este trabajo de investigación en su totalidad, una vez desglosada en cada uno de los capítulos de la misma.

Capítulo I: Marco Contextual.

Introducción:

En este Capítulo trataremos de ofrecer una visión histórica sintética de la dinámica y funcionamiento de la Educación Básica en el contexto nacional, y específicamente en el Estado de Aguascalientes, a través de tres apartados. En el primero, se establece de manera cronológica el desarrollo y características del servicio educativo en México; el segundo apartado, describe de manera detallada la evolución de los niveles educativos que en la actualidad conforman la educación básica; finalmente, en el tercer apartado, se revisan las políticas públicas que ayudan a dar seguimiento y mejorar el cumplimiento de los objetivos educativos institucionales a nivel nacional y más concretamente, en el Estado de Aguascalientes.

I.1. La Educación en México.

I.1.1. La educación en México antes de las instituciones.

La historia de la educación sistemáticamente registrada puede remontarse hasta los pueblos protohistóricos, que al iniciar una vida sedentaria y con las ventajas que trae el descubrimiento de la

agricultura, se ven impelidos a contemplar la necesidad de transmitir a su descendencia diversas destrezas, usos y costumbres, y los conocimientos de los adultos. Este imperativo traerá posteriormente la necesidad y el propósito de organizarla en formas adecuadas y permanentes dando lugar así a instituciones pedagógicas rudimentarias.

La incipiente organización social, en la cual comienzan a hacerse presentes las clases sociales, pone en evidencia la necesidad de una división cada vez más específica de las tareas individuales y sociales, las cuales van ganando complejidad, requiriendo cada vez de procedimientos más eficaces que se van transmitiendo mediante la repetición.

En el México prehispánico, la educación sucedía en los templos-escuela, donde mediante una rígida disciplina, se instruía a niños y jóvenes en menesteres militares y religiosos (Meneses Morales, 1988: 15).

En el Valle de México, existían dos tipos de templos-escuelas: los *Calmécac*, destinados a los descendientes de la nobleza, y los *Tepochcalli*, destinados a los plebeyos. En ellos se preparaba a los varones para la guerra y prestaban servicio al dios tutelar del Calpulli.

Cada *Calpulli* contaba con una especialidad profesional, por lo que es muy probable que los jóvenes aprendieran el oficio especialidad del mismo (Vázquez, J.A, 1979: 23).

Durante la época de la colonia las actividades educativas fueron asumidas por las diversas órdenes religiosas. La educación se distinguió en distintos tipos: la evangelizadora, el adiestramiento en artes y oficios, la femenina, la formación de religiosos y la universitaria:

“En los primeros años del virreinato, se establecieron instituciones como el Colegio de San José de Belén de los Naturales, el de Nuestra Señora de la Caridad, el de Estudios Mayores del pueblo de Tiripitío, el de Santa Cruz de Tlatelolco y la Real y Pontificia Universidad de la Nueva España” (Bolaños, 1981: 13).

Durante el último tercio del siglo XVIII el ayuntamiento de México ordenó a los frailes y párrocos el establecimiento de escuelas gratuitas de primeras letras a niños y la fundación de las dos primeras escuelas municipales, una para niños y otra para niñas.

En el periodo posterior a la independencia, la educación primaria mostró un gran avance al extenderse a gran parte del país, esto gracias al papel central que el proyecto liberal le otorgó a la

educación, al considerarla como un asunto público en el que el gobierno debía intervenir (Barreda, G, 1978: 67).

En 1891 la Ley de instrucción pública fue dedicada al arreglo de los servicios educativos en el Distrito y los Territorios Federales estableciendo el carácter libre, gratuito y obligatorio de la educación primaria y reconociendo la autonomía de las entidades federativas para legislar en materia educativa. En 1874 la instrucción pública se configura como un servicio público con carácter laico (Guevara Niebla, G, 1985: 45).

A partir del siglo XIX las legislaturas locales establecieron los principios de obligatoriedad, gratuidad y laicidad, siguiendo las pautas de la legislación federal, especificando en cada entidad los contenidos curriculares, libros de texto, así como la evaluación y acreditación de los aprendizajes y la disposición del calendario escolar (Lerner, V, 1978: 76).

El principio de obligatoriedad según Díaz Zermeno se pudo llevar a cabo, debido a que:

[...] teniendo como trasfondo la influencia de la ilustración y ahora del positivismo, se trataron de imponer los principios del liberalismo mediante la promulgación de la ley de 1867, reformada posteriormente el 15 de mayo de 1869. El reglamento de esta ley apareció en noviembre del

mismo año e imponía a los padres la obligación de mandar a sus hijos a la escuela primaria desde los 5 años de edad (Díaz Zermeno, 1979: 60).

Se instituyó como resultado de una tendencia del gobierno federal para uniformizar y controlar asistencia y contenidos con el surgimiento del nuevo Estado liberal:

“[...]conseguir un mayor control de la educación pública del país, la ley de 1891 estableció los principios y las bases para la uniformidad de la enseñanza. El gobierno federal centralizó las responsabilidades administrativas impulsando como modelo a seguir los planteamientos del currículo, la organización de la escuela basada en la enseñanza simultánea y la administración educativa en las entidades federativas, produciendo así, la nacionalización de las escuelas municipales. La uniformidad de la educación se ve más claramente marcada con el establecimiento de la Dirección General de Instrucción primaria, cuya finalidad era difundir y atender con uniformidad la instrucción primaria mediante un mismo plan científico y administrativo” (Meneses Morales, 1983: 22).

Fueron de vital importancia para la educación los artículos 3 y 31 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

(CPEUM) de 1917, ya que en estos se determinó el carácter libre, laico y gratuito de la educación, así como su obligatoriedad de manera entrelazada (Solana y Bolaños, 1981: 80).

I.1.2. Institucionalización de la educación en México.

El año de 1921, es un año de trascendencia para la educación en México con la creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP), bajo el anhelo de proveer oportunidades educativas para todos los mexicanos como se ve plasmado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) de ese momento histórico:

“En el lapso de siete décadas prácticamente se generalizó el ingreso a la educación primaria, se realizaron verdaderas cruzadas de alfabetización que llevaron las primeras letras a casi todos los rincones del país, se construyeron decenas de miles de escuelas, se crearon los libros de texto gratuito, se amplió la educación secundaria y fueron establecidos centros de educación básica para adultos” (Diario Oficial de la Federación, 1992: párr. 19).

En el transcurso del sexenio comprendido entre 1934 y 1940: *“se crearon escuelas regionales campesinas para formar maestros rurales y cuadros para la agricultura, se establecieron escuelas*

vocacionales de nivel medio superior y centros educativos indígenas”
(Guevara, 1985: 9-16).

En la década siguiente, se asientan las bases filosóficas de dicha reforma dotándola de un claro contenido ideológico:

Durante 1946, el Secretario Torres Bodet lideró los trabajos para reformar nuevamente el Artículo 3° constitucional, con el fin de suprimir el carácter socialista de la educación, asentar su carácter nacional, y establecer como su fin último el desarrollo armónico de todas las facultades del ser humano a partir del amor a la Patria y los valores fundamentales. Esta reforma fue de la mayor relevancia, ya que dio orientación filosófica certera a la educación nacional hasta nuestros días (Secretaría de Educación Pública, 2017:b: 34)

La expansión de la cobertura educativa continuó a lo largo de las siguientes dos décadas, y en el contexto urbano se impulsó la educación tecnológica.

En el año 1973, con el objetivo de mejorar la educación primaria, es creada la Comisión Coordinadora de la Reforma Educativa; la cual se encargó de revisar los planes y programas de estudio, el contenido de los libros de texto gratuito; mientras que al mismo tiempo: *“se realizó un esfuerzo por descentralizar funciones de*

la SEP a partir de la creación de unidades de servicios regionales en las nueve zonas en las que fue dividido el país” (SEP, 2017: 36)

Durante este mismo periodo se diseñó y puso en práctica el Plan Nacional de Educación (PNE), mediante el cual se identificaron bajos índices de eficacia en los primeros grados de educación preescolar, lo que desencadenó la puesta en marcha del programa “*Educación para Todos*”, con la finalidad de atender a niños con rezago educativo.

Dentro de los principales objetivos del PNE se encontraba el de: “[...] *vincular la educación terminal con las necesidades de la producción para lo cual fue necesario desarrollar programas para la educación técnica superior. En este rubro destacó la creación del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) en 1979.*” (Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública en Educación, 2006: párr. 18).

En el año de 1992 se formalizaron los procesos de descentralización de la educación con la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB).

Un punto nodal dentro de la historia de la educación durante los siguientes años fue el cambio en el artículo tercero constitucional en el que se asienta la obligatoriedad de la educación secundaria.

Durante el periodo comprendido entre el año 1994 y el año 2000, el gobierno federal buscará lograr una mayor equidad en el

acceso a la educación mediante becas a la asistencia escolar, por medio del Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA).

Asimismo, se buscó extender la cobertura educativa a zonas rurales y marginadas mediante la creación de diversos programas como: Programa de Apoyo a Escuelas en Desventaja (PAED), Programa para Abatir el Rezago Educativo (PARE), Programa para Abatir el Rezago en Educación Básica (PAREB), Programa de Educación Inicial (PRODEI), Programa Integral para Abatir el Rezago Educativo (PIARE), y Programa para Abatir el Rezago en Educación Inicial y Básica (PAREIB).

Durante este mismo periodo, se logró la consolidación del Sistema Nacional de Evaluación Educativa (SNEE) y se formuló el Programa de Instalación y Fortalecimiento de las Áreas Estatales de Evaluación, con el fin de elevar la calidad de la educación básica.

En el año de 1997, se implementó de manera experimental el programa *“La Gestión en la Escuela Primaria”* con el objetivo de: *“generar estrategias y materiales que permitieran avanzar hacia la transformación de cada escuela en una organización articulada internamente, en la cual directivos, supervisores, maestros, estudiantes y padres de familia trabajaran en favor del mejoramiento*

de la calidad de la educación en cada plantel” (Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública Educación, 2006: párr. 32).

El periodo gubernamental comprendido entre el año 2000 y 2006 se puso en marcha el “*PNE 2001-2006*”, subdividiéndose en cuatro subprogramas sectoriales: Subprograma de Educación Básica, Subprograma de Educación Media Superior, Subprograma de Educación Superior y Subprograma de Educación para la vida y el trabajo; cuyos puntos fundamentales eran (Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública en Educación, 2006: párr. 34):

1. La ampliación del sistema educativo privilegiando la equidad.
2. Proporcionar una educación de buena calidad para atender las necesidades de todos los mexicanos.
3. Impulsar el federalismo educativo, la gestión institucional, la integración y la participación social en la educación.

Dicho plan incluyó la puesta en marcha del Programa Enciclomedia, el Programa de Acciones de la Secretaría en Materia de Educación en Derechos Humanos, el Programa de Educación Basada en Competencias PMETyC II, el Programa Escuelas de Calidad, el Programa Binacional de Educación Migrante, el Programa de Fomento a la Investigación Educativa y el Programa de Innovación y Calidad.

Asimismo, se buscó dotar a las autoridades educativas de las herramientas necesarias para la evaluación de los sistemas educativo propiciando la mejora en el proceso de toma de decisiones en lo

concerniente a las estrategias para el fortalecimiento de la calidad de los programas y escuelas; todo lo anterior mediante la creación del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE).

Por otro lado, en el año 2002 se aprobó una reforma al artículo tercero constitucional que estableció la obligación de que el Estado proporcionara educación preescolar a los niños de cuatro años, aumentando con esto la duración de la educación obligatoria (Latapí, 2004: 98).

El periodo comprendido entre los años 2006 a 2012, se vio marcado por la cobertura universal de la educación primaria en México.

Durante el mismo periodo se implementó la aplicación de la prueba Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) en los planteles públicos y privados de educación básica en México con el propósito de comparar la información de conocimientos y habilidades de las materias impartidas en el programa de educación de la Secretaría de Educación Pública, así como la modificación al artículo tercero constitucional en el que se le otorga el carácter de obligatoriedad a la educación media superior, buscando garantizar de esta manera la permanencia del alumnado en dicho nivel educativo.

Se puso particular énfasis en el mejoramiento de la infraestructura escolar por medio de la Alianza por la Calidad en la Educación, el Programa Mejores Escuelas, el Programa Mejores Espacios Educativos y el Programa Escuelas Modelo (Andere, E, 2003: 76).

I.1.3. La educación en el México actual.

El momento educativo actual en México se ha visto marcado por la búsqueda del mejoramiento de la calidad educativa centrándose en el personal docente de la SEP, sometiendo a los aspirantes a ingresar al sistema educativo a un concurso de oposición con la finalidad de garantizar la idoneidad de los conocimientos y habilidades para dicha labor, esto mediante una nueva modificación al artículo tercero constitucional.

Buscando continuar con el mejoramiento en la calidad educativa, se dota de autonomía al INEE con la finalidad de propiciar una mejor evaluación tanto de maestros como de directores y supervisores.

Siguiendo esta misma línea se promulga la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD), en la cual se busca reglamentar el concurso de ingreso, promoción, reconocimiento y permanencia del personal docente en lo que respecta a educación básica y media superior.

Como última acción en materia educativa del presente sexenio se presentó la instauración de un nuevo modelo educativo a entrar en vigor durante el ciclo escolar 2018-2019:

“El modelo que se deriva de la Reforma Educativa, es decir, la forma en que se articulan los componentes del sistema desde la gestión hasta el planteamiento curricular y pedagógico, tiene como fin último colocar una educación de calidad con equidad donde se pongan los aprendizajes y la formación de niñas, niños y jóvenes en el centro de todos los esfuerzos educativos” (SEP, 2017b: 27).

I.2. Educación Básica.

I.2.1. Bases legales fundamentales.

Entre los servicios fundamentales que debe prestar el Estado por ser un derecho constitucional en todos los países, encontramos, sin lugar a dudas, el de la educación, en virtud de que ha sido señalado como el mecanismo por excelencia para transmitir conocimientos y formar a las nuevas generaciones que en un futuro tomarán las riendas de la nación. México no es la excepción, pues todos los Estados cuentan con una filosofía política educativa que a partir del marco constitucional y de su legislación reglamentaria, actúan conforme a sus principios y a sus fines, así, cualquier Estado debe establecer mecanismos educativos que le permitan cumplir con el fin supremo del Estado, que es ,sin duda alguna, el bienestar social y, por supuesto, lograr la satisfacción indispensable para darle tranquilidad y equilibrio a la comunidad (Flores, 2013 : 213)

Inequívocamente la principal base legal que garantiza los derechos de los ciudadanos en México es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que fue promulgada en 1917 y es justamente el artículo 3º donde se han sentado las bases de la educación, en él encontramos expresados los principios ideológicos que define conceptos como: democracia, nación y el sentido de lo

social, además es en este artículo donde se establecen la forma en que será la educación impartida por el Estado:

“Toda persona tiene derecho a recibir educación. El Estado -La Federación, Estados, Ciudad de México y Municipios-, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias. La educación que imparta el Estado tenderá a desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia” (DOF, 2016: párr. 6).

En el mes de julio de 1993 fue expedida la Ley General de Educación (LGE) la cual profundiza los principios fundamentales que se señalan en la Constitución, ya que establece la igualdad de oportunidades a todos los ciudadanos para tener acceso al Sistema Educativo Nacional (SEN); que la educación es el medio fundamental para adquirir transmitir y acrecentar la cultura además de ser un proceso orientado a contribuir al desarrollo del individuo y la transformación de la sociedad, tal y como se expresa en el artículo 7° de esta Ley:

“La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios tendrá, además de los fines establecidos en el segundo párrafo del artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los siguientes:

I.- Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plena y responsablemente sus capacidades humanas;

II.- Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;

III.- Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía, el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las tradiciones y particularidades culturales de las diversas regiones del país;

IV.- Promover mediante la enseñanza el conocimiento de la pluralidad lingüística de la Nación y el respeto a los derechos lingüísticos de los pueblos indígenas.

Los hablantes de lenguas indígenas, tendrán acceso a la educación obligatoria en su propia lengua y español.

V.- Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad;

VI.- Promover el valor de la justicia, de la observancia de la Ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, propiciar la cultura de la legalidad, de la inclusión y la no discriminación, de la paz y la no violencia en cualquier tipo de sus manifestaciones, así como el conocimiento de los Derechos Humanos y el respeto a los mismos;

VI Bis.- Fomentar la valoración de la diversidad y la cultura de inclusión como condiciones para el enriquecimiento social y cultural;

VII.- Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas, así como su comprensión, aplicación y uso responsables;

VIII.- Impulsar la creación artística y propiciar la adquisición, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal, en especial de aquéllos que constituyen el patrimonio cultural de la Nación;

IX.- Fomentar la educación en materia de nutrición y estimular la educación física y la práctica del deporte;

X.- Desarrollar actitudes solidarias en los individuos y crear conciencia sobre la preservación de la salud, el ejercicio responsable de la sexualidad, la planeación familiar y la paternidad responsable, sin menoscabo de la libertad y del respeto absoluto a la dignidad humana, así como propiciar el rechazo a los vicios y adicciones, fomentando el conocimiento de sus causas, riesgos y consecuencias;

XI.- Inculcar los conceptos y principios fundamentales de la ciencia ambiental, el desarrollo sustentable, la prevención del cambio climático, así como de la valoración de la protección y conservación del medio ambiente como elementos esenciales para el desenvolvimiento armónico e integral del individuo y la sociedad. También se proporcionarán los elementos básicos de protección civil, mitigación y adaptación ante los efectos que representa el cambio climático y otros fenómenos naturales;

XII.- Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general.

XIII.- Fomentar los valores y principios del cooperativismo.

XIV.- Fomentar la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas, así como el conocimiento en los educandos de su derecho al acceso a la información pública gubernamental y de las mejores prácticas para ejercerlo.

XIV Bis.- Promover y fomentar la lectura y el libro.

XV. Difundir los derechos y deberes de niños, niñas y adolescentes y las formas de protección con que cuentan para ejercitarlos.

XVI.- Realizar acciones educativas y preventivas a fin de evitar que se cometan ilícitos en contra de menores de dieciocho años de edad o de personas que no tenga la capacidad de comprender el significado del hecho o para resistirlo” (DOF, 2018: párr. 13- 32).

La promulgación de la LGE significó un avance hacia una mayor claridad jurídica, precisando, por un lado, las atribuciones del Ejecutivo Federal por conducto de la SEP y por otro, los gobiernos de los Estados en materia de educación. También en esta ley se establece la responsabilidad del Estado de ejercer una función compensatoria encaminada a eliminar las carencias educativas que afectan con mayor gravedad a determinadas regiones y entidades federativas.

I.2.2. Estructura de la Educación Básica en el Sistema Educativo Mexicano.

.El compromiso y obligación del Estado mexicano para ofrecer educación pública a la población, implica que este servicio deba ser sistematizado y organizado abarcando diversas modalidades, tipos educativos, niveles y formas de servicio que lo constituyen. De acuerdo con ello el INEE menciona que:

“Para ofrecer instrucción, el SEN se estructura en dos subsistemas: el escolarizado y el no escolarizado. En el primero, la trayectoria típica ininterrumpida de los estudiantes puede durar de 16 a 20 años, luego de transitar por tres tipos educativos: básico, medio superior y superior. Estos tipos de educación, con excepción del segundo, se descomponen en varios niveles de enseñanza articulados en una secuencia obligada de grados escolares, en los que se prepara al alumno para cursar el siguiente grado, al cual sólo accede una vez que ha aprobado el que le precede. Cada grado de enseñanza dura un año, por lo que la escolaridad de la población, en su máxima desagregación, comúnmente se reporta en años cursados” (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, 2009: 35)

Para fines del presente trabajo, se realizará una somera descripción del funcionamiento del nivel básico del subsistema escolarizado.

- La Educación Básica: comprende tres niveles educativos: la enseñanza preescolar, en la que se imparten conocimientos elementales y se estimula la formación de hábitos; la primaria donde se inicia a los educandos en el conocimiento científico y las disciplinas sociales; y por último, la secundaria, donde se amplían y reorganizan los conocimientos científicos por medio de la observación, la investigación y la práctica. (SEP, 2018: 27)

La Educación básica se inicia de manera oficial y obligatoria con la educación preescolar:

“La educación preescolar constituye la fase inicial del sistema escolarizado, precede a la educación primaria y se conforma de tres grados. Al primer grado asisten niños de tres años de edad; al segundo, niños de cuatro años; y al tercer grado se inscriben los niños de cinco años. [...] Su objetivo principal consiste en propiciar el desarrollo integral y armónico de las capacidades afectivas, sociales, físicas y cognoscitivas del niño, atendiendo las características propias de su edad y entorno social” (SEP, 2018: 37).

Durante el año 2017, con la presentación de la denominada Reforma Educativa propuesta por el gobierno que acabará su mandato en el mes de Diciembre del 2018, llegó también la puesta en marcha de un nuevo Modelo Educativo nacional centrado en los denominados “aprendizajes clave”, marcando así un replanteamiento en el perfil de egreso de los alumnos de todos los niveles de Educación Básica.

A continuación, se muestra una tabla en la que se presentan los rasgos del perfil de egreso de educación preescolar:

Figura 1: Rasgos del perfil de egreso de la Educación Preescolar.





Fuente: SEP (2017). *Aprendizajes Clave para la Educación Integral: planes y programas de estudio para la educación básica*. México: SEP, pp. 64-65.

-La Educación Primaria: es el segundo nivel que se presenta dentro del servicio de educación pública, siendo este el espacio educativo cuantitativamente más grande dentro del sistema educativo mexicano:

“La educación primaria constituye el segundo nivel del tipo básico, se cursa en seis grados y su conclusión es requisito indispensable para ingresar a la secundaria. Este nivel educativo es obligatorio, y los servicios que presta el Estado son gratuitos.

La modalidad escolarizada se otorga para niños y jóvenes de seis a 11 años de edad; la educación para adultos está orientada a la atención de jóvenes de 15 años o más de edad” (SEP, 2018: 60).

Con respecto al nivel referente a la educación primaria, el nuevo Modelo Educativo, centrado en los denominados aprendizajes clave, presenta los siguientes rasgos del perfil de egreso de la educación primaria:

Figura 2: Rasgos del perfil de egreso de la Educación Primaria.





Fuente: SEP (2017). *Aprendizajes Clave para la Educación Integral: planes y programas de estudio para la educación básica*, México: SEP, pp.

-La Educación Secundaria: es el tercer nivel en la secuencia de la educación básica obligatoria, la cual es necesaria para el ingreso al nivel Medio Superior.

En ella se ofrece a los estudiantes conocimientos más avanzados que permitan a los egresados continuar con sus estudios en el nivel medio superior o incorporarse al sector productivo.

La visión del nuevo modelo educativo busca mejorar el desarrollo integral de los alumnos de secundaria mediante: *“los aprendizajes que favorecen el desarrollo de habilidades cognitivas que redunden en el desarrollo del pensamiento crítico y en la solución de problemas, así como fortalecer las habilidades de comunicación y de trabajo en grupo”* (SEP, 2017a: 74).

El nuevo modelo educativo por aprendizajes clave plantea los siguientes rasgos de perfil de egreso de educación secundaria:

Figura 3: Rasgos del perfil de egreso de la Educación Secundaria.

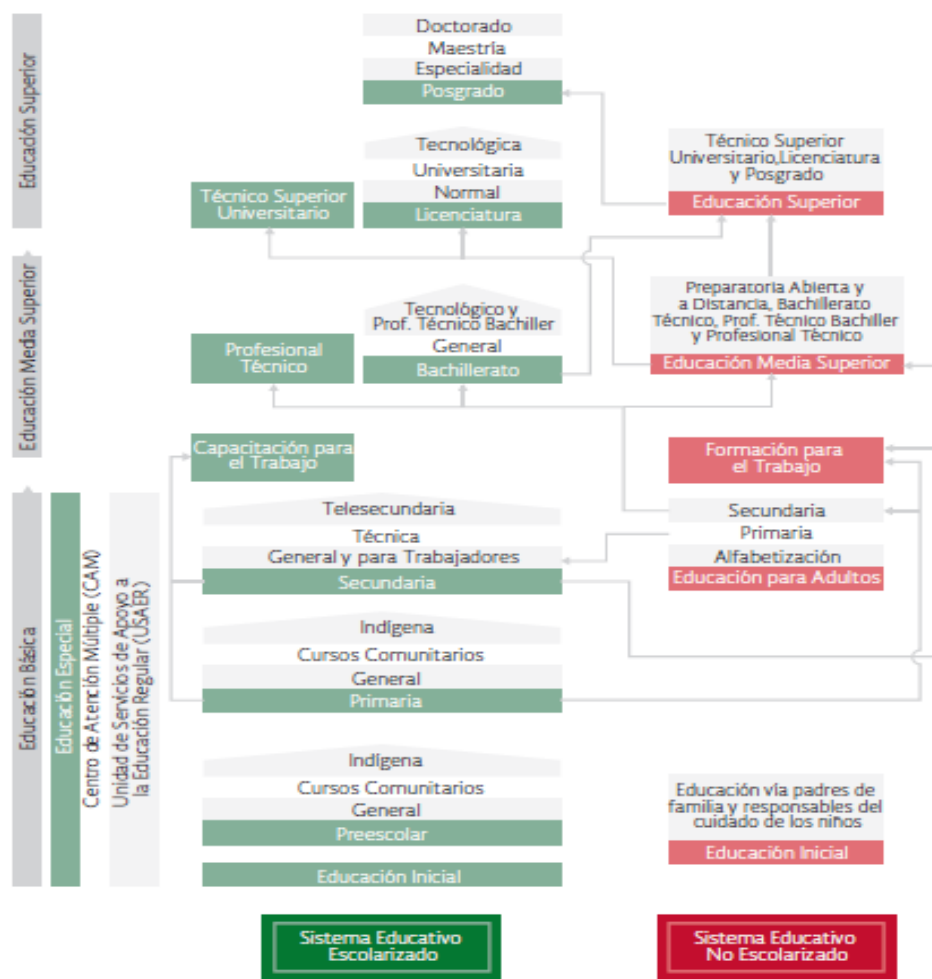




Fuente: SEP (2017a). *Aprendizajes Clave para la Educación Integral: planes y programas de estudio para la educación básica*, México: SEP, pp. 76-77.

Para poder comprender de manera esquematizada la totalidad de la estructura del Sistema Educativo Nacional, se ofrece a continuación el siguiente esquema:

Figura 4: Esquema General del Sistema Educativo Nacional.



Fuente: SEP (2018). *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras 2016-2017*, México: Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa, p. 11.

I.2.3. Principales cifras en la Educación Básica en México.

El presente apartado pretende ofrecer un panorama general de los alcances poblacionales que tiene el sistema educativo nacional, a tal efecto se exponen algunas de las cifras principales, presentadas en el documento de la SEP *“Principales Cifras 2016-2017”*.

Dicho documento menciona en lo referente a la Educación Preescolar que:

“La educación preescolar, en el ciclo 2016-2017, conformó el 19.7% de la matrícula total de la educación básica, al atender a más de 4.9 millones de niños, con el apoyo de 234,635 maestros en 88,939 escuelas.

El 88.1% de los alumnos es atendido en preescolar general, conocido también como jardines de niños.

El 8.6% de los niños asiste a las escuelas indígenas, donde se imparte una educación intercultural bilingüe y el 3.3% restante asiste a preescolar comunitario, que se imparte en localidades rurales con menos de 500 habitantes; este servicio se adoptó como una estrategia para responder a la demanda educativa de población con alto grado de dispersión y marginalidad, es generalmente unitario (atendido por un instructor comunitario), y es operado por el Consejo Nacional

de Fomento Educativo (CONAFE), organismo descentralizado de la Secretaría de Educación Pública.

El 77.8% de los niños asiste a escuelas de sostenimiento estatal y autónomo; el 7.9% a escuelas de sostenimiento federal, que incluye básicamente a preescolar comunitario y los servicios de la Ciudad de México, administrados directamente por la Secretaría de Educación Pública. Los niños inscritos en escuelas particulares cubren el 14.3% de la matrícula” (SEP, 2018: 38).

Tabla 1: Alumnos por grado, docentes, escuelas y grupos por entidad federativa en el Nivel Preescolar.

Entidad Federativa	ALUMNOS				Docentes	Escuelas	Grupos
	Total	Primero	Segundo	Tercero			
Aguascalientes	53 317	4 077	22 470	26 770	2 214	646	2 207
Baja California	112 312	8 361	44 532	59 419	4 992	1 459	5 028
Baja California Sur	28 282	3 475	10 902	13 905	1 269	429	1 286
Campeche	37 957	6 537	14 203	17 217	1 878	709	1 867
Coahuila	123 614	17 529	50 183	55 902	4 909	1 728	4 970
Colima	24 854		11 824	13 030	1 229	406	1 220
Chiapas	299 950	67 020	97 049	135 881	13 429	7 207	13 664
Chihuahua	124 604	15 596	43 306	65 702	5 502	2 180	5 498
Ciudad de México	301 033	56 520	116 592	127 921	13 878	3 557	14 304
Durango	73 800	3 640	31 139	39 021	3 786	1 764	3 815
Guanajuato	257 933	29 306	108 727	119 900	11 079	4 329	11 381
Guerrero	194 861	49 061	68 443	77 357	10 137	3 855	10 247
Hidalgo	121 103	11 680	46 000	63 423	6 159	3 243	6 250
Jalisco	322 396	25 364	138 167	158 865	14 795	5 313	14 740
México	591 497	66 383	241 037	284 077	25 651	7 911	25 941
Michoacán	208 606	29 765	81 365	97 476	11 106	4 207	11 259
Morelos	69 685	8 153	27 848	33 684	3 171	1 247	3 159
Nayarit	49 213	5 156	20 060	23 997	2 411	1 108	2 412
Nuevo León	205 045	22 668	87 594	94 783	9 916	2 780	9 909
Oaxaca	203 055	50 317	70 169	82 569	11 327	4 677	11 733
Puebla	305 750	65 675	108 872	131 203	13 145	4 950	13 035
Queretaro	88 895	7 505	36 935	44 455	4 007	1 520	3 958
Quintana Roo	56 657	5 901	22 085	28 671	2 323	766	2 343
San Luis Potosí	128 335	28 414	46 071	53 850	6 981	3 059	6 911
Sinaloa	108 632	1 944	49 334	57 354	5 675	2 358	5 561
Sonora	98 752	6 812	39 341	52 599	4 611	1 593	4 837
Tabasco	125 969	32 834	42 156	50 979	5 059	2 079	5 067
Tamaulipas	120 688	12 694	44 712	63 282	6 228	2 346	6 182
Tlaxcala	52 982	2 005	24 521	26 456	2 496	858	2 436
Veracruz	280 943	39 846	104 411	136 686	17 377	7 736	19 817
Yucatán	85 224	15 544	33 264	36 416	4 052	1 218	4 025
Zacatecas	76 042	12 011	29 395	34 636	3 843	1 701	3 862
Total nacional	4 931 986	711 793	1 912 707	2 307 486	234 635	88 939	238 924

Fuente: SEP (2018). *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras 2016-2017*, México: Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa, p. 38.

Como ya se mencionó anteriormente, la Educación Primaria representa el nivel educativo más grande del sistema educativo

mexicano, atendiendo en su modalidad escolarizada a niños y jóvenes de entre seis y 11 años de edad, mientras en lo referente a la educación para adultos, se encarga de atender a jóvenes de 15 años o más. De acuerdo con ello, la SEP señala en el mencionado Informe que:

“A la educación primaria asistieron 14.1 millones de niños y jóvenes, equivalente al 54.9% de la educación básica y 38.6% de todo el sistema educativo, ubicándose como el nivel educativo de mayor dimensión y cobertura entre la población demandante, ya que al sistema escolarizado para el ciclo escolar 2016-2017 asistió el 105.4% de la población en edad de cursar este nivel.

La educación primaria se imparte en tres servicios: la primaria general abarca el 93.5% de la matrícula; la primaria indígena o bilingüe y bicultural alcanza el 5.7%; y la educación comunitaria, denominada también “Cursos comunitarios”, que opera en localidades rurales con menos de 100 habitantes, cubre el 0.8%.

En cuanto a sostenimiento, el 85.1% de los alumnos asistió a escuelas administradas por los gobiernos estatales; la administración federal atendió al 5.6%, que se ubica principalmente en los cursos comunitarios y los servicios de la

Ciudad de México. La educación impartida por particulares alcanzó el 9.3%” (SEP, 2018: 60).

Tabla 2: Alumnos por grado, docentes, escuelas y grupos por entidad federativa en el Nivel Primaria.

Entidad Federativa	ALUMNOS							Docentes	Escuelas	Grupos
	Total	Primero	Segundo	Tercero	Cuarto	Quinto	Sexto			
Aguascalientes	157 577	26 149	26 388	26 425	26 258	26 285	26 072	4 983	710	5 109
Baja California	388 336	64 641	65 133	65 540	65 594	64 214	63 214	14 353	1 622	14 569
Baja California Sur	81 706	13 768	14 017	14 036	13 664	13 268	12 953	3 247	448	3 353
Campeche	101 286	17 099	17 459	17 110	16 664	16 608	16 346	4 377	772	4 372
Coahuila	335 432	55 511	56 689	56 923	55 818	55 889	54 602	12 009	1 830	12 283
Colima	77 776	12 945	13 184	12 992	12 805	12 802	13 048	3 243	486	3 340
Chiapas	779 723	132 389	136 012	131 341	128 724	125 643	125 614	31 486	8 509	32 635
Chihuahua	427 440	68 742	71 606	71 497	73 399	70 778	71 418	16 840	2 779	16 826
Ciudad de México	857 117	138 859	140 282	143 804	144 114	144 743	145 315	32 202	3 173	34 346
Durango	217 321	37 339	37 225	36 525	35 538	35 280	35 414	10 287	2 560	10 296
Guanajuato	712 417	119 441	119 836	119 240	118 351	117 116	118 433	25 910	4 442	26 894
Guerrero	466 377	76 998	78 531	77 445	75 787	77 899	79 717	22 857	4 560	24 232
Hidalgo	354 488	57 936	58 896	59 483	59 243	58 975	59 955	16 381	3 238	16 332
Jalisco	932 044	159 060	158 004	154 985	154 224	154 030	151 741	34 107	5 792	34 095
México	1 917 237	310 813	318 343	320 932	322 210	322 483	322 456	69 919	7 831	70 940
Michoacán	559 139	97 300	96 216	93 128	91 769	90 353	90 373	29 053	5 174	30 626
Morelos	210 789	35 458	35 031	34 933	35 051	35 228	35 088	8 235	1 204	8 229
Nayarit	136 775	22 918	23 233	23 000	23 002	22 363	22 259	5 704	1 190	5 771
Nuevo León	565 832	94 205	96 170	95 227	94 534	93 306	92 390	22 577	2 731	21 587
Oaxaca	529 113	85 685	88 698	88 256	89 644	89 476	87 354	27 618	5 600	29 185
Puebla	786 681	129 350	131 625	131 692	131 114	130 373	132 527	28 927	4 635	28 841
Queretaro	251 798	41 710	42 539	42 302	42 769	41 103	41 375	8 475	1 509	8 705
Quintana Roo	182 508	30 927	32 129	30 988	30 461	29 495	28 508	5 940	891	5 931
San Luis Potosí	321 346	51 780	52 703	53 834	53 779	54 284	54 966	14 678	3 257	14 632
Sinaloa	328 653	53 315	54 722	55 991	54 757	55 598	54 270	12 672	2 587	12 675
Sonora	317 692	51 647	53 033	53 284	54 105	53 186	52 437	12 476	1 876	13 314
Tabasco	295 185	49 612	50 650	49 086	48 653	48 561	48 623	10 436	2 114	10 466
Tamaulipas	387 187	64 257	65 217	65 466	65 684	63 739	62 824	14 561	2 406	14 534
Tlaxcala	153 875	25 004	25 600	25 780	25 983	25 631	25 877	6 132	796	6 124
Veracruz	879 332	143 133	145 642	146 182	146 082	147 245	151 048	45 935	9 601	52 970
Yucatán	227 768	36 995	38 841	37 658	38 396	38 309	37 569	9 304	1 396	9 285
Zacatecas	197 912	33 498	33 304	33 057	32 731	33 042	32 280	8 360	1 834	8 502
Total nacional	14 137 862	2 338 484	2 376 958	2 368 142	2 360 907	2 347 305	2 346 066	573 284	97 553	590 999

Fuente: SEP (2018). *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras 2016-2017*. México: Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa, p.61.

En el apartado referente al tercer y último tramo de la educación básica, la Educación Secundaria, la SEP hace referencia a los siguientes datos:

“De los alumnos egresados del ciclo 2015-2016 de la educación primaria, el 97.1% ingresó a primer grado de la educación secundaria en el ciclo escolar 2016-2017. La matrícula de este nivel educativo, que asciende a 6.7 millones de alumnos, se atiende en cinco opciones de servicios: la secundaria general cubre el 50.6%; la telesecundaria el 21.4%; la secundaria técnica el 27.1%, en la que se capacita a los alumnos en alguna actividad tecnológica industrial, comercial, agropecuaria, pesquera o forestal; la secundaria para trabajadores da servicio al 0.3% y la secundaria comunitaria proporciona el servicio al 0.6% restante. Además, la cobertura alcanzada en este nivel corresponde al 99.9% de la población ubicada entre los 12 y los 14 años de edad. La eficiencia terminal en el ciclo escolar 2016-2017 se incrementó a 87.8%. Por su parte, la reprobación y el abandono escolar marcaron índices del 4.9% y 4.2% respectivamente.

Los sostenimientos autónomo y estatal cubren el 84.8% de los alumnos; el 6.4% se atiende en escuelas federales, que corresponde casi en su totalidad a los planteles de la Ciudad de México y el 8.8% restante agrupa a la población que asiste a escuelas particulares.

En el ciclo escolar 2016-2017 operaron 39,265 escuelas secundarias en todo el país. En ellas se desempeñaron 409,272 maestros. La atención representa 26.0% de la educación básica” (SEP, 2018: 83).

Tabla 3: Alumnos por grado, docentes, escuelas y grupos por entidad federativa en el Nivel Secundaria.

Entidad Federativa	ALUMNOS				Docentes	Escuelas	Grupos
	Total	Primero	Segundo	Tercero			
Aguascalientes	74 473	25 927	24 724	23 822	5 089	359	2 497
Baja California	184 425	63 004	60 716	60 705	13 607	667	6 160
Baja California Sur	38 493	13 208	12 826	12 459	2 734	192	1 417
Campeche	48 015	16 212	15 928	15 875	3 204	342	1 809
Coahuila	168 621	53 923	53 126	61 572	11 992	625	5 092
Colima	37 663	13 086	13 630	10 947	3 204	181	1 329
Chiapas	311 293	108 332	103 681	99 280	15 487	2 302	11 384
Chihuahua	188 206	66 508	62 452	59 246	10 536	970	6 399
Ciudad de México	466 285	158 232	155 679	152 374	32 704	1 361	14 085
Durango	103 199	34 886	33 303	35 010	7 427	968	4 898
Guanajuato	357 882	116 101	116 985	124 796	18 898	1 837	12 108
Guerrero	214 217	73 683	70 865	69 669	13 061	1 914	9 104
Hidalgo	173 515	59 591	57 906	56 018	10 190	1 302	7 044
Jalisco	431 864	147 427	141 824	142 613	27 071	2 121	13 721
México	903 389	311 461	302 510	289 418	45 279	3 823	27 050
Michoacán	239 426	86 331	80 352	72 743	14 992	1 776	10 120
Morelos	101 925	35 554	33 452	32 919	6 776	518	3 673
Nayarit	61 911	21 584	20 395	19 932	5 475	592	2 867
Nuevo León	280 587	91 507	90 129	98 951	16 944	1 101	9 178
Oaxaca	231 580	80 474	77 383	73 723	14 756	2 510	11 697
Puebla	388 684	129 867	133 195	125 622	19 741	2 275	13 185
Querétaro	117 636	40 689	39 643	37 304	5 704	532	3 607
Quintana Roo	84 737	28 582	28 095	28 060	5 546	434	2 893
San Luis Potosí	171 017	55 258	55 243	60 516	11 482	1 695	7 939
Sinaloa	163 239	54 462	52 819	55 958	13 324	975	5 912
Sonora	151 888	51 832	50 164	49 892	9 203	742	5 680
Tabasco	135 550	47 184	44 990	43 376	7 606	776	4 885
Tamaulipas	173 930	60 610	58 030	55 290	11 429	778	5 777
Tlaxcala	76 154	26 291	25 658	24 205	5 151	382	2 712
Veracruz	426 557	146 149	142 129	138 279	25 768	3 428	18 890
Yucatán	114 885	38 718	37 760	38 407	9 047	638	3 937
Zacatecas	89 599	30 557	29 987	29 055	5 845	1 149	4 978
Total nacional	6 710 845	2 287 230	2 225 579	2 198 036	409 272	39 265	242 027

Fuente: SEP (2018). *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras 2016-2017*. México: Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa, p. 84.

I.3. Políticas educativas que dan base a los principios de gestión.

La educación es un concepto que se encuentra en permanente cambio con la intención de adaptarse a las necesidades y exigencias sociales que han surgido en cada etapa, dependiendo en este caso de los diferentes periodos de la historia México.

Debido a lo anteriormente mencionado, se han suscitado diversas reformas que han influido en el funcionamiento y gestión del SEN, intentando contribuir progresivamente a la calidad del derecho constitucional.

I.3.1. Contexto Nacional.

El Gobierno Federal en un afán de impulsar la modernización y reforma del Estado; y de fortalecer la soberanía de las Entidades Federativas, ante la exigencia social de una educación de alta calidad suscribe el 18 de mayo de 1992, el *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*, documento publicado en el DOF en fecha 19 de mayo del mismo año, estableciéndose una nueva conceptualización acorde con una sociedad cada vez más participativa en el campo de la educación, en donde la vinculación escuela-comunidad adquiere mayor relevancia. La modernización conlleva: transformar la estructura, consolidar la planta física y

fortalecer las fuentes de financiamiento de la acción educativa. La firma del Acuerdo Nacional concreta las responsabilidades de los tres órganos de gobierno –Federación, Estados y Municipios- en la conducción y operación del sistema educativo básico:

“El Gobierno Federal, los gobiernos estatales, el magisterio nacional y la sociedad se proponen transformar el sistema de educación básica -preescolar, primaria y secundaria- con el propósito de asegurar a los niños y jóvenes una educación que los forme como ciudadanos de una comunidad democrática, que les proporcione conocimientos y capacidad para elevar la productividad nacional, que ensanche las oportunidades de movilidad social y promoción económica de los individuos, y que, en general, eleve los niveles de calidad de vida de los educandos y de la sociedad en su conjunto” (DOF, 1992: 4).

Establece también un compromiso por parte del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) para coadyuvar en la extensión de la cobertura de los servicios educativos y elevar la calidad de la educación, distinguiendo los campos de acción que a cada uno corresponde, con tres líneas fundamentales de estrategia: la reorganización del sistema educativo, la reformulación de

contenidos y materiales educativos, y la revaloración social de la función magisterial.

La Ley General de Educación es el marco jurídico que establece la concurrencia y colaboración de la Federación, los Estados y los Municipios para coordinar, unificar y financiar los servicios educativos. Derivado de los compromisos establecidos en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, esta Legislación prevé: la creación de figuras colegiadas -consejos escolares, municipales y estatales- en la que están representados los diferentes agentes educativos: el maestro, los padres de familia, la comunidad y la autoridad, con la finalidad de impulsar una apropiada participación social de los diversos actores del quehacer educativo, fortaleciendo su capacidad de organización y gestión propositiva, que deberá ser persuasiva más no coercitiva.

El 8 de agosto del año 2002 se firma el *Compromiso Social por la Calidad de la Educación*, entre: Autoridades Federales y Autoridades Estatales, Poderes Judicial y Legislativo Federales, Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, Asociación Nacional de Padres de Familia, Instituciones de Educación Media Superior y Superior oficiales, autónomas y particulares; representantes del sector empresarial, y productores de bienes y servicios; representantes de asociaciones científicas, culturales y de comunicación social; organizaciones sociales y religiosas, dando un

paso concreto para hacer realidad la premisa de que la educación es asunto de todos. Éste es un compromiso del más alto interés nacional en el que los firmantes asumen responsabilidades individuales y comunes para transformar la educación en México. El compromiso se enmarca en el Programa Sectorial de Educación 2001- 2006, el cual tiene entre sus principios: buscar los más amplios consensos en la sociedad para lograr una educación con mejor calidad y que sea equitativa. Así, el compromiso constituye una medida coadyuvante para el cumplimiento de los objetivos y acciones que en el propio Programa se establecen.

El 15 de mayo de 2008 el Ejecutivo Federal –a través de la Secretaría de Educación Pública- y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) firman la *Alianza por la Calidad de la Educación*, con el objetivo central de propiciar e inducir una amplia movilización en torno a la educación, a efecto que la sociedad vigile y haga suyos los compromisos que reclama la profunda transformación del Sistema Educativo Nacional, como el imperativo de hacer de la educación pública un factor de justicia y equidad, para hacer de la educación una Política de Estado efectiva, capaz de transformar y poner al día el sistema educativo.

La Alianza por la Calidad de la Educación propone cinco ejes rectores (SEP, 2008: 36):

1. Modernización de los centros escolares; a fin de garantizar que los centros escolares sean lugares dignos, libres de riesgos, que sirvan a su comunidad, que cuenten con una infraestructura y el equipamiento necesarios y la tecnología de vanguardia, apropiados para enseñar y aprender.
2. Profesionalización de los maestros y de las autoridades educativas; a efecto de garantizar que quienes dirigen el sistema educativo, los centros escolares y quienes enseñan a nuestros hijos sean seleccionados adecuadamente, estén debidamente formados y reciban los estímulos e incentivos que merezcan en función del logro educativo de niñas, niños y jóvenes. Impulsa acciones para alentar la capacitación permanente del magisterio, a fomentar la innovación desde la comunidad educativa e incidir en el fortalecimiento de los perfiles de los responsables de la docencia, la dirección, la supervisión y la jefatura de sector; impulsando medidas para que el acceso a estos cargos sea mediante exámenes de ingreso al servicio, acordando que éste se lleve a cabo por la vía de concurso nacional público de oposición convocado y dictaminado de manera independiente. El acceso a funciones directivas en el ámbito estatal se realizará por la vía de concursos públicos de oposición. Se crea el Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros en servicio, certificación de competencias profesionales y

fortalecimiento de la profesionalización de los docentes de las escuelas normales y creación de cinco centros regionales de excelencia académica. En cuanto a incentivos y estímulos se acuerda reformar los lineamientos del programa de Carrera Magisterial para que se consideren exclusivamente tres factores: aprovechamiento escolar, cursos de actualización y desempeño profesional, crear el Programa de Estímulos a la Calidad Docente.

3. Bienestar y desarrollo integral de los alumnos: capacitar a la comunidad escolar y fortalecer los programas de salud, alimentación y nutrición, así como fortalecer los programas sociales para mejorar el acceso, permanencia y egreso oportuno de los alumnos.
4. Formación integral de los alumnos para la vida y el trabajo: propone la reforma curricular orientada al desarrollo de competencias y habilidades.
5. Evaluar para mejorar; propone un Sistema Nacional de Evaluación.

“El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND) hace suya la prioridad de la educación de calidad al incluirla como una de sus cinco metas nacionales. La alta jerarquía que otorga a la educación obedece a que hoy, más que nunca, las posibilidades de desarrollo del país dependen de una educación de calidad” (SEP, 2013: 23).

Aunque en México el artículo tercero de nuestra constitución garantiza el acceso a la educación, el Programa Sectorial de Educación (PSE) reconoce que:

“No basta con dar un espacio a los alumnos en las escuelas de todos los niveles; es necesario que la educación forme para la convivencia, los derechos humanos y la responsabilidad social, el cuidado de las personas, el entendimiento del entorno, la protección del medio ambiente, la puesta en práctica de habilidades productivas y, en general, para el desarrollo integral de los seres humanos. Un buen sistema educativo debe ser incluyente, favorecer la equidad y nunca un medio para mantener o reproducir privilegios” (SEP, 2013: 23).

Y resalta los beneficios que una educación de calidad traerá a la población:

“Una educación de calidad mejorará la capacidad de la población para comunicarse, trabajar en grupos, resolver problemas, usar efectivamente las tecnologías de la información, así como para una mejor comprensión del entorno en el que vivimos y la innovación. Tal y como lo señala el PND, el enfoque consistirá en promover políticas que acerquen lo que se enseña en las escuelas y las habilidades que el mundo

de hoy demanda desarrollar para una sana convivencia y el aprendizaje a lo largo de la vida” (SEP, 2013: 23).

El PSE plantea como primera acción para el logro de una mayor cobertura y calidad en la educación:

“[...] crear las condiciones para que las escuelas estén en el centro del quehacer del sistema educativo y reciban el apoyo necesario para cumplir con sus fines. En la educación básica, la prestación de los servicios educativos es atribución de los gobiernos estatales. La SEP, a través de la Subsecretaría de Educación Básica (SEB), es la instancia rectora. El modelo de gestión institucional que ha prevalecido en la relación con las entidades federativas se ha caracterizado por una instancia de decisión central y por ejecutores estatales. Ese modelo de gestión está alejado del espíritu federalista, pues el gobierno federal ha invadido ámbitos propios de las autoridades locales. La planeación ha estado centrada en los requerimientos de la estructura administrativa y alejada de las necesidades de la escuela” (SEP, 2013: 25).

A continuación, se destacan igualmente los objetivos relacionados con la cobertura y la calidad en la educación.

- Objetivo 1: Asegurar la calidad de los aprendizajes en la educación básica y la formación integral de todos los grupos de la población.

La educación básica es el fundamento de la formación integral que establece el Artículo 3o de la Constitución. El Estado no sólo debe proveerla, sino garantizar su calidad. Esta educación proporciona los cimientos para desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y es pilar del desarrollo nacional. Las escuelas deben producir aprendizajes significativos y sin estereotipos de género en todos los alumnos, desde que ingresan hasta que concluyen.

Por ello, la escuela debe ocupar el centro del sistema educativo y contar con las capacidades de gestión para funcionar con autonomía. La estructura curricular perfila al mexicano del futuro, de modo que los planes y programas de estudio deben responder a los retos del siglo XXI, al desarrollar en las personas las competencias que requieren para la vida. El respeto y el apoyo al quehacer de los maestros, esenciales para el logro de los fines de la educación, deben recuperarse. Más allá de su tarea en la preparación académica de sus alumnos, son ejemplo y guía para la formación en valores y en derechos humanos. Los espacios educativos deben reunir características básicas que confieran al proceso formativo la

dignidad que merece. Una escuela eficaz debe estar adecuadamente enraizada en su entorno e influir en éste para mejorarlo. Por otra parte, el uso de la información y la evaluación que se producen en la escuela es indispensable para su mejora continua y asegurar aprendizajes de calidad. Potenciar cada uno de estos elementos llevará a un nuevo modelo de la escuela pública mexicana para la transformación del sistema de educación básica que plantea el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 para una mayor productividad y calidad de vida de los mexicanos. (SEP, 2013: 43)

- Objetivo 3: Asegurar mayor cobertura, inclusión y equidad educativa entre todos los grupos de la población para la construcción de una sociedad más justa.

El Estado tiene la obligación de garantizar el derecho a la educación. El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 está construido bajo la premisa de que todos los grupos de la población deben formar parte y beneficiarse del desarrollo del país. Sólo una educación que incluya a todos los grupos de la población permitirá la democratización de la productividad y la construcción de una sociedad más justa. El desafío de ampliar la cobertura, particularmente en la educación media superior y superior, es significativo y requiere de una adecuada planeación del crecimiento de los servicios a fin de obtener el

mayor beneficio en el uso de los recursos disponibles. Extender la cobertura para facilitar el acceso es indispensable, pero no suficiente para el ejercicio del derecho a la educación. Las escuelas e instituciones educativas deben atender las particularidades de los grupos de la población que más lo requieren. En especial, deben desplegarse estrategias que contemplen la diversidad cultural y lingüística, los requerimientos de la población con discapacidad y, en general, las barreras que impiden el acceso y la permanencia en la educación de las mujeres y de grupos vulnerables.

Para la población con bajos ingresos y mayor riesgo de abandono escolar se requieren becas y apoyos a las familias que contribuyan a su permanencia en la escuela.

Reforzar la educación inicial, especialmente entre los grupos menos favorecidos, es esencial para contar con cimientos sólidos para la equidad, la igualdad de género y la inclusión. Asimismo, resulta indispensable reforzar las oportunidades de formación de la población adulta en condición de rezago educativo. (SEP, 2013: 54).

I.3.2. Contexto educativo en el Estado de Aguascalientes.

Los convenios que de conformidad con el ANMEB, celebró el Ejecutivo Federal y el Ejecutivo del Estado de Aguascalientes y que fueron publicados en el Periódico Oficial del Estado de Aguascalientes el siete de junio de 1992, con la comparecencia del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado el primero y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) el segundo; establecen los compromisos entre los niveles de gobierno firmantes al momento de la federalización a fin de coordinar la función educativa, dentro de las atribuciones que a cada una de las partes corresponden en términos de la Ley General de Educación, sin menoscabo de los derechos adquiridos por los trabajadores en el ámbito sindical y de seguridad social.

En el Convenio celebrado con el Ejecutivo Federal, en su sección cuarta, relativa a la Supervisión, el Gobierno del Estado de Aguascalientes se comprometió a perfeccionar los procedimientos: de control, verificación y seguimiento, que permitieran conocer con objetividad, precisión y regularidad el desarrollo del Sistema Educativo Estatal. Para ello, se establecieron los mecanismos que permiten formar, capacitar y mantener actualizados a los directivos, supervisores e inspectores, proveerlos de los recursos materiales necesarios para el desempeño adecuado de sus funciones; revisar los trámites y procedimientos; establecer cargas de trabajo realistas;

tomar las medidas necesarias para que los directivos, supervisores e inspectores citados sean seleccionados cuidadosamente, con apego a perfiles adecuados a la importancia de su tarea, y que laboren en condiciones propias a la naturaleza de sus funciones y permitan un desempeño acorde con sus responsabilidades; y seguirá los lineamientos que en materia de supervisión e inspección la autoridad educativa federal y la local les señale.

Por otra parte, de conformidad con la facultades que le otorga su Ley de creación al Instituto de Educación de Aguascalientes, desde la fecha de su publicación en el Periódico Oficial del Estado el 7 de junio de 1992 y las consignadas para los organismos descentralizados de conformidad con la Ley para el Control de las Entidades Paraestatales del Estado, se establecen las facultades de su Consejo Interior como órgano de gobierno, mismas que en el ámbito administrativo y organizacional podrá definir las políticas generales en congruencia con los programas sectoriales, y definir las prioridades del Sistema Educativo Estatal. Así como aprobar sus programas y presupuestos financieros, su estructura básica y las modificaciones que requiera.

En función a las necesidades y características propias de la Entidad, se diseña una estructura de organización para el Instituto de Educación de Aguascalientes, que contemplara todos los elementos indispensables para una labor eficiente; con una característica más conformada de acuerdo a los objetivos prioritarios que ha establecido

el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, a través de una desconcentración de los servicios administrativos, el acercamiento con la comunidad escolar, la facilitación de trámites y de gestión ante las autoridades educativas, el acercamiento de los programas de capacitación y actualización a docentes, con una infraestructura y equipamiento funcional acorde a las necesidades educativas actuales, y su integración con los equipos de supervisión escolar de los niveles de educación básica como un equipo consolidado, teniendo como objetivo central mejorar la calidad de los servicios del Sistema Educativo Estatal. Asimismo, cumplir con los compromisos establecidos en los Acuerdos Nacionales relativos a la revaloración social de la función magisterial, proporcionándoles un espacio digno, decoroso y funcional; con la tecnología y equipamiento que contribuyan a enaltecer su vocación y carrera magisterial, que se encuentra en análisis para la actualización de los lineamientos de su programa para mejorar la práctica docente, que conlleve a obtener mejores resultados educativos.

Posterior a la firma del ANMEB el gobierno del estado de Aguascalientes realizó un diagnóstico en el que medía indicadores de eficiencia y calidad. Con base en este estudio fue posible identificar los desafíos de la política educativa estatal en esos momentos:

- Articular los tres niveles de la Educación Básica.

- Garantizar cobertura, acceso, permanencia y egreso oportuno en la Educación Básica.
- Promover aprendizajes relevantes.
- Diseñar estrategias multidimensionales.
- Desarrollar e impulsar la singularidad de cada escuela.
- Involucrar a los supervisores, directores y maestros en la toma de decisiones.

Las autoridades estatales optaron por centrar sus esfuerzos en la supervisión escolar, ya que fue considerada como un elemento estratégico para impulsar la transformación de la gestión escolar y el mejoramiento de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En el Programa Estatal de Educación 1993-1998, se planteó la reorganización de las zonas escolares, con el propósito de integrar a los tres niveles de Educación Básica (preescolar, primaria y secundaria). Esta determinación fue uno de los componentes de la reforma, que impulsó la integración del sistema educativo regional a partir de la descentralización del sistema educativo. Como efecto de lo anterior, se diseñó el programa de “*Modernización de la Función Supervisora*”, dirigido a:

- El propio sistema de supervisión.
- El sistema de Educación Básica.

Bajo estas condiciones, se tomaron dos decisiones importantes que se convirtieron en detonante inicial para el cambio de la supervisión: se crearon las *Zonas de Educación Básica* (ZEB) y se conformaron los equipos de supervisión, integrando a los niveles y modalidades de la Educación Básica, bajo criterios de congruencia geográfica.

Al formar los grupos de supervisión, se buscó dejar de lado las prácticas solitarias y aisladas de los supervisores de cada nivel, así como de sus equipos técnico-pedagógicos; para ello, se nombró a uno de los supervisores como líder del grupo. Si bien, para determinar estas designaciones se tomaron en cuenta algunas características profesionales, no se llegó a definir el perfil requerido para el puesto. También, como efecto de la reforma, se hicieron algunas modificaciones al organigrama, ya que se incluyó la figura del Coordinador de Zona de Educación Básica (CZEB), con dependencia directa de la Dirección de Educación Básica (DEB). Con la redefinición de la supervisión escolar y la formación de los equipos, se habilitaron oficinas equipadas con lo mínimo indispensable para su funcionamiento, en las cuales se trató de proporcionar espacios específicos para que los supervisores atendieran a los directores y docentes adscritos a su zona escolar. Lo anterior permitió que, tanto supervisores como docentes, tuvieran un espacio propio; además de que propició la cercanía a las escuelas de Educación Básica.

La Ley de Educación para el Estado de Aguascalientes, al momento de su creación en el año 1997, en su exposición de motivos establece que la educación debe ser comprendida y realizada como una política de Estado, trascendente, sin las limitaciones temporales de los periodos de gobierno, de manera que los procesos y las instituciones educativas sean estables y eficientes. Su creación tuvo como objetivos entre otros: establecer las bases legales para conducir y operar el Sistema Estatal de Educación en el nuevo contexto de la federalización.

Precisa las funciones de los distintos niveles de gobierno en el Estado, así como la relación entre ellos y el Gobierno Federal en materia de Educación. Así como fomentar y propiciar el cumplimiento de los grandes propósitos que el Estado Mexicano tiene planteados para la educación, contenidos en el Artículo Tercero Constitucional, la Ley General de Educación y en la política educativa derivada de ambos.

Siguiendo los planteamientos nacionales y las reformas en Educación Básica, la Entidad continúa con la transformación, durante la administración 2004-2010 se plantean metas con un nivel de impacto amplio, el propósito, “*Transformar la Gestión Educativa*” por medio de la articulación de tres estructuras: supervisión, equipos académicos y desconcentrar servicios administrativos, se cuida que prevalezca la organización territorial y se hace énfasis en la

distribución geográfica de las zonas escolares de los niveles y modalidades de la educación básica.

El actual Programa Sectorial del Estado de Aguascalientes (PSEA) 2010-2016, señala como reto la superación de los problemas antiguos de la organización del sistema educativo, en donde la participación de quienes dirigen la educación es sustancial; el mecanismo de control vertical, el enorme peso de su burocracia y el insuficiente impulso que se ha dado al mejoramiento de la calidad del trabajo y de vida de los maestros y el personal directivo y auxiliar:

“Para ser efectivos en la satisfacción de las expectativas ciudadanas y en cumplimiento de los compromisos contraídos, es indispensable acercar los servicios educativos a la población del medio urbano, marginal y rural; trabajar con las diferentes instancias con el fin de abatir el rezago educativo; propiciar la permanencia de los alumnos en la escuela; establecer vínculos, estrategias y líneas de acción entre los diversos niveles, tipos y modalidades del sector educativo; fortalecer el perfil de egreso de cada uno de ellos; contemplar los requerimientos del estado [...] para que todos estos esfuerzos, redunden en una mejor calidad educativa, y una mejor formación de ciudadanos” (Gobierno del Estado de Aguascalientes, 2011: 11).

Es evidente la necesidad de continuar con el fortalecimiento de la gestión educativa, la participación de la escuela en la toma de decisiones, la corresponsabilidad de todos los actores sociales y educativos, así como la procuración de transparencia y rendición de cuentas. Con el fin de elevar la calidad educativa, el Instituto de Educación de Aguascalientes, propone: impulsar mecanismos sistemáticos de evaluación de resultados de aprendizaje de los alumnos, sobre el desempeño de maestros, directivos, supervisores y jefes de sector, y los procesos de enseñanza y gestión en todo el sistema educativo Estatal.

Lo anterior se hace consciente en los focos de atención estratégicos expuestos en el PSEA:

“[...] podemos observar que en todos los niveles educativos la imperiosa necesidad de aumentar cobertura pero sin descuidar la equidad, esto es, que todo ciudadano pueda ingresar al sector educativo sin importar su género, edad, condición social, religión, situación física o moral. Además, deben tener los mecanismos necesarios para retener a esos alumnos y que puedan concluir su educación en los tiempos establecidos para cada nivel y modalidad educativa.

- *El siguiente foco estratégico detectado, sin duda, es el relacionado con la calidad educativa, pues se requiere establecer las acciones necesarias que respondan al 100 por*

ciento de los ciudadanos con aprendizajes que les aseguren un desempeño satisfactorio en la sociedad, una educación que trascienda a través de los proyectos pedagógicos a su vida misma.

- *Como tercer punto, se debe establecer estrategias y mecanismos para asegurar la implementación y desarrollo de un nuevo modelo de gestión del sector educativo, mediante el diseño y aplicación de sistemas y procesos que promuevan una cultura de la mejora continua, mediante la innovación y la articulación de todos los actores del sector educativo” (PSEA, 2011: 76).*

Referencias Bibliográficas del Capítulo I:

- Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (1992). (Diario Oficial de la Federación, Ciudad de México (México, 19 de mayo de 1992).
- Andere Martínez, E. (2003). *La educación en México: un fracaso monumental ¿Está México en riesgo? Barcelona: Planeta.*
- Barreda, G. (1978). *La educación positivista en México.* México: Porrúa.
- Bolaños Martínez, R. (1981). Orígenes de la educación pública en México. En, Solana, F; Cardiel, R y Bolaños, R. *Historia de la Educación Pública en México.* México: Fondo de Cultura Económica.
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública Educación [Actualización: 20 de abril de 2006] en www.diputados.gob.mx/cesop/
- DECRETO por el que se declaran reformadas y derogadas diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de la reforma política de la Ciudad de México. (2016). (Diario Oficial de la Federación, Ciudad de México (México), 29 de enero de 2016.
- Díaz, H. (1979). La escuela nacional primaria en la ciudad de México: 1876-1910. *Historia Mexicana*, [S.l.], v. 29.1: 59-90
(Disponible en:

<http://historiamexicana.colmex.mx/index.php/RHM/article/view/2687/2197>. Fecha de acceso: 07 abr. 2018).

- Flores, A. S. (2013). El artículo 3° Constitucional: Un debate por el control de las conciencias. *Revista Mexicana de Derecho Constitucional*, Recuperado de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/127/19.pdf>
- Gobierno de la República Mexicana. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México: Gobierno de la República.
- Gobierno del Estado de Aguascalientes (2018). *Ley de Educación del Estado de Aguascalientes*. México: Estado de Aguascalientes.
- Gobierno Estatal de Aguascalientes. (2011). *Programa Sectorial de Educación 2010-2016*. México: Coordinación Estatal de Planeación y Proyectos.
- Guevara Niebla, G. (1985). *La Educación Socialista en México*. México: El Colegio de México.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2009). *Estructuras y Dimensiones del Sistema Educativo Nacional*. México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (Disponible en: http://www.inee.edu.mx/bie/mapa_indica/2009/PanoramaEducativoDeMexico/EstructuraYDimension/Ciclo2008-2009/2009_Ciclo2008-2009_.pdf)

- Latapi Serna, P. (2004). *La SEP por dentro. Las políticas de la Secretaría de Educación Pública comentadas por cuatro de sus secretarios (1992-2004)*. México: F.C.E.
- Lerner, V. (1978). *La educación socialista. Historia de la Revolución Mexicana*. México. Porrúa.
- Ley General de Educación. (2018). *Última Reforma Publicada*. México: Diario Oficial de la Federación (19 de enero de 2018.)
- Meneses, E. (1983). *Tendencias educativas oficiales en México, 1821-1911*. México: Ed. Porrúa.
- Secretaría de Educación Pública. (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*: México: SEP.
- SEP. (2017: a). *Aprendizajes Clave para la Educación Integral: planes y programas de estudio para la educación básica*. México: SEP.
- SEP. (2017: b). *Modelo Educativo para la Educación Obligatoria, Educar para la Libertad y la Creatividad*. México: SEP.
- SEP. (2018). *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras 2016-2017*. México: Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa.
- Solana Morales, F y Bolaños Martínez, R. (1982). *Historia de la educación pública en México*. México. F.C.E.

- Vázquez, J. A. (1979). *Nacionalismo y educación en México*. México: El Colegio de México.

Capítulo II: Marco Teórico.

Introducción.

A lo largo de este capítulo se revisarán cuatro grandes conceptos fundamentales para la mejora de los servicios educativos, los cuales son pieza clave para la formulación de la propuesta de este trabajo de investigación.

Para ello se establecen cuatro apartados y en cada uno de ellos se desarrollan cada uno de dichos conceptos: el primer apartado, lo iniciamos con la conceptualización de la Calidad Educativa y como esta cobra vital importancia a partir de las demandas y necesidades de la sociedad, convirtiéndose en el principal objetivo de los servicios educativos; en el segundo apartado, se apreciará como la Gestión Educativa ha sido una herramienta importante para poder conseguir avanzar hacia el objetivo de alcanzar la Calidad Educativa; en el tercero, se analizará la figura de la Supervisión Escolar, ya que la misma se convierte en pieza fundamental para poder articular distintos esfuerzos hacia el mismo objetivo ya mencionado; mientras que en el último apartado, se revisará el concepto de regionalización y cómo ésta contribuye a acercar los servicios educativos a quien lo necesite.

II.1. Calidad Educativa.

II.1.1. ¿Por qué hablamos de Calidad?

Hablar de calidad, en un sentido amplio, es hablar de las propiedades (cualidades) de un objeto o una relación. Para precisar más el concepto debemos acudir al Diccionario de la Lengua Española, que define calidad, entre otras de sus acepciones como: *“propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas”* (Diccionario de la Real Academia Española, 2017).

Por su parte, un clásico en el tratamiento de este tema como es Deming señala que: *“calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente”* (1989:28).

Estas dos definiciones, una lingüística y otra técnica, plantean criterios de estandarización para realizar juicios acerca de lo que se considera como deseable en un producto o servicio.

En la actualidad, el concepto de la calidad se ha convertido en un término de uso corriente en la vida cotidiana y se maneja en su aplicación de forma polisémica ya que no se tiene en cuenta la claridad de su contenido nos atengamos a su sentido etimológico o académico. Es más, a veces en su contenido podemos identificar intencionalidad política. Por ello, creemos necesario hacer una pequeña revisión de la aparición del concepto y su evolución histórica.

El concepto de calidad comenzó a tomar importancia a partir de la Revolución Industrial europea durante el siglo XVIII con el aumento de la producción de bienes, lo que a su vez influyó en la investigación científica y tecnológica conduciendo a elevar los niveles de producción y a su vez la sofisticación de los productos.

Esta tendencia se extendió a los Estados Unidos de América durante los primeros años del siglo XIX y es en la década de 1980 cuando determinados autores como: Philip B. Crosby, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa y William Edwards Deming hacen grandes aportaciones respecto al tema, siendo Deming el de mayor importancia ya que gracias a sus estudios logró un cambio de mentalidad en muchos sectores productivos, haciéndoles entender que la calidad lleva un proceso y que, además, puede ser una gran herramienta

estratégica, demostrando que una empresa que no tiene planeado un proceso para administrar su calidad, genera altos costos ya que en ocasiones se tenía que trabajar dos o más veces en el producto para satisfacer a los clientes (Deming, 1989: 40).

Desde esta perspectiva de producción industrial, la calidad busca cumplir las expectativas y necesidades de los clientes. De acuerdo con ello, Colunga menciona que: *“la calidad consiste en satisfacer al cliente. ¿Cómo? Cumpliendo con los requerimientos y prestando un buen servicio. ¿Hasta dónde? Hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado. Ese es el límite”* (1995: 21).

Podemos concluir, siguiendo las referencias anteriores que: la calidad busca la completa satisfacción del cliente para distintos fines, y que a partir de observar las grandes ventajas que implica poner énfasis en la calidad, es como nos podemos explicar su rápida expansión por todo el mundo, logrando con esto una mayor diversidad en sus acepciones y extendiéndose a diversas áreas, alejándose a la vez de su específica aplicación al sector industrial, hasta llegar al ámbito de interés del presente trabajo de investigación, el proceso educativo. Sin embargo, debemos preguntarnos: ¿qué sucede cuando el

cliente que debemos satisfacer es la sociedad en general, o todo el sistema educativo, bien de forma global o por niveles?

II.1.2. La calidad entendida desde el ámbito educativo.

El concepto de calidad en el ámbito educativo ha cobrado distintos significados a través del desarrollo histórico de los sistemas educativos, sin acabar de llegar a una unificación de criterios en cuanto a su definición; así nos encontramos con distintas definiciones del mismo término.

Una muestra de lo anterior es la variedad de planteamientos respecto al tema que ha realizado la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). Sin embargo, al revisar la definición que utiliza este organismo en su Tesauro, en su última modificación de 2006, define calidad en la educación como: *“Nivel alcanzado en la realización de los objetivos educativos”* (UNESCO, 2006:54).

Dicha definición a día de hoy, está desactualizada si tomamos en cuenta los grandes trabajos realizados con fecha posterior a la de actualización del término por dicho organismo, debiendo, además, tenerse en cuenta que la definición

mencionada se centra únicamente en la consecución de resultados.

De acuerdo con lo anterior, parece necesario llevar a cabo una revisión de la evolución del concepto de “calidad educativa” y más concretamente en su utilización en México.

Durante muchos años la educación en México se centró en la ampliación de la cobertura de la educación dejando de lado la calidad. Muñoz Izquierdo (1983: 65) señala que dentro de la historia de la educación en México se puede notar una tendencia a privilegiar la cantidad sobre la calidad y retoma la coincidencia de ideas entre Silva Herzog y Torres Bodet en lo referente a que, si bien la expansión de la cobertura mostraba resultados exitosos, no había una mejoría notable en los resultados educativos.

Desde el año 1945 en que México firmó el Acta Constitutiva de la UNESCO, se comenzó a trabajar conjuntamente con dicho organismo en temas de educación, centrando los esfuerzos de ambos actores en la ampliación de la cobertura educativa.

Un hito importante a nivel mundial se dio en el año de 1990, cuando la Organización de las Naciones Unidas, por intermediación de la UNESCO, convoca al Foro Mundial sobre

Educación para Todos (Jomtien, Tailandia, 5-9 de marzo) el cual dio como resultado dos grandes declaraciones educativas: la *Declaración Mundial sobre Educación para Todos* (EPT) y el *Marco de Acción para Satisfacer las Necesidades Básicas de Aprendizaje*.

En dichas declaraciones programáticas se plasmaron los objetivos que a grandes rasgos buscaban la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje, mediante la universalización del acceso a la educación y el fomento de la equidad, es decir, se buscaba ampliar la cobertura de los sistemas educativos. Sin embargo, aún no aparece como tal el concepto de “calidad en la educación”.

Pocos años después se comenzó a hablar de calidad en la educación, ejemplo de ello fue la obra de Silvia Schmelkes, quien comenzó a plantear que la “calidad educativa”:

“(...) debe entenderse claramente como la capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes” (1994:4).

El referente anterior de la misma, lo había planteado Muñoz Izquierdo, señalando que la calidad educativa estaba conformada por cinco dimensiones:

1. *Filosófica*. Los contenidos deberán ser *relevantes* para atender las necesidades de los grupos sociales y sus aspiraciones.
2. *Pedagógica*. Se espera que los objetivos y las metas establecidas en el diseño de los planes y programas se alcancen *eficazmente*.
3. *Económica*. Refleja el uso *eficiente* de los recursos que se destinan para impartir la educación superior.
4. *Cultural*. Se refiere a la *pertinencia* que debe existir entre los contenidos, los métodos de enseñanza, las características socioculturales y la posibilidad de aprender de los individuos y conglomerados sociales a los que se dirige la educación.
5. *Social*. Considera una educación *equitativa* e *igualitaria* en oportunidades de acceso, permanencia y conclusión de los ciclos escolares, así como conseguir que los individuos de los diversos estratos sociales adquieran resultados semejantes en los aprendizajes” (1992: 54).

Más adelante, Latapí (1996:87) refiere que, para hablar de calidad de la educación, el desarrollo educativo debe estar conformado por el agrupamiento de cuatro criterios:

- eficacia
- eficiencia
- relevancia
- equidad.

Habrà que esperar diez años después de la Declaración Mundial sobre Educación para Todos de Jomtiem, para que la UNESCO convoque nuevamente al Foro Mundial de Educación. En esta ocasión celebrado en Dakar (Senegal), en el año 2000, y del cual surgirá una nueva declaración programática: el *Marco de Acción de Dakar- Educación para Todos: cumplir nuestros compromisos comunes*.

En dicho Marco de Acción se ven contenidos una serie de objetivos renovados para lograr una “Educación para Todos” y se ve plasmado el concepto de calidad en la educación, justamente en el objetivo 6 de dicha declaración programática:

“Objetivo 6: Mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando los parámetros más elevados, para que todos consigan resultados de aprendizaje reconocidos y

mensurables, especialmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas esenciales.

La calidad constituye el centro de la educación y lo que tiene lugar en el aula y otros entornos de aprendizaje es de importancia fundamental para el bienestar de los niños, jóvenes y adultos en el futuro. Una educación de calidad ha de atender a las necesidades básicas de aprendizaje y enriquecer la existencia del educando y su experiencia general de la vida.

Según muestra el último decenio, a los esfuerzos por ampliar la matrícula, deberán sumarse actividades para mejorar la calidad de la educación, si se quiere atraer a los niños a la escuela, retenerlos en ella y lograr que obtengan resultados satisfactorios. Los escasos recursos asignados a la educación se han utilizado generalmente para ampliar los sistemas educativos, sin prestar la debida atención a mejorar la calidad de ciertos aspectos como la formación de docentes y la preparación de material didáctico. Según evaluaciones recientes de los logros obtenidos en algunos países, un alto porcentaje de niños adquiere únicamente parte de los conocimientos y competencias que se supone deben asimilar. Con frecuencia no se ha definido claramente lo que deben aprender o bien no se ha enseñado en la debida forma ni evaluado con precisión.

Los gobiernos y todos los demás asociados con la EPT deberán colaborar para garantizar una educación básica de calidad para todos, con independencia del género, la riqueza, el lugar, la lengua o el origen étnico. Para que un programa de educación tenga éxito hace falta:

- I. alumnos sanos, bien alimentados y motivados;*
- II. docentes bien formados y técnicas didácticas activas;*
- III. locales adecuados y material didáctico;*
- IV. un plan de estudios que se pueda enseñar y aprender en una lengua local y aproveche los conocimientos y la experiencia de profesores y alumnos;*
- V. un entorno que no sólo fomente el aprendizaje, sino sea, además, agradable, atento a las cuestiones del género, sano y seguro;*
- VI. una definición clara y una evaluación precisa de los resultados esperados, entre ellos, los conocimientos, las competencias, las actitudes y los valores;*
- VII. un gobierno y una gestión participativos; y el respeto por la comunidad y la cultura local y participación en ellas”*
(UNESCO, 2000:17).

Ya dentro de esta tendencia mundial inclinada a la búsqueda de la calidad educativa, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) nos define

posteriormente la “educación de calidad” como aquella que: *“asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equiparles para la vida adulta”* (OCDE, 2001: 59).

En el año 2004, la UNESCO lleva a cabo un seguimiento de los objetivos planteados durante el Foro Mundial sobre la Educación y publica el “Informe de seguimiento de la EPT en el mundo” (2005), en este nuevo informe nos plantea que para definir Calidad en la Educación es necesario tomar en cuenta dos indicadores: por un lado, el desarrollo cognitivo y por otro: *“el papel que desempeña la educación en la promoción de las actitudes y los valores relacionados con una buena conducta cívica, así como en la creación de condiciones propicias para el desarrollo afectivo y creativo del educando”* (UNESCO 2005:2). Refiriéndose en este caso al aspecto cívico: al ciudadano con derechos y obligaciones en el que se pretende que el estudiante se convierta en un futuro próximo.

Sin embargo, el tema de calidad implica algunos riesgos de mala interpretación como pone de manifiesto Reimers: *“durante las últimas décadas, los esfuerzos de maestros, administradores educativos y otros actores interesados en la educación en América Latina han logrado colocar la preocupación por la calidad en el centro de la agenda educativa*

de todos los países en la región. Logrado el acceso casi universal a la escuela, y el que los alumnos estén un número significativo de años en ella, es claro que los esfuerzos por ofrecer oportunidades de aprendizaje deben pasar de la preocupación por lograr el acceso a la escuela a la preocupación por garantizar que los alumnos aprendan”

Sin embargo, existe el riesgo de que esta preocupación por la calidad de la educación se convierta, en la práctica, en una inquietud autoreferida al interior de la escuela y de los sistemas educativos. Una comprensión autorreferente sobre la calidad significaría, por ejemplo, que las acciones destinadas a lograr mejoras en la eficacia de las escuelas –para que los estudiantes aumenten su desempeño– estuviesen sólo centradas en pruebas basadas en el currículo. Es decir, sin un examen crítico de la pertinencia de éste, sin un análisis de la adecuación de sus niveles de exigencia, sin una discusión de la correspondencia entre las competencias necesarias para expandir las opciones de las personas en la vida, y de las oportunidades que representa el currículo” (2006:91).

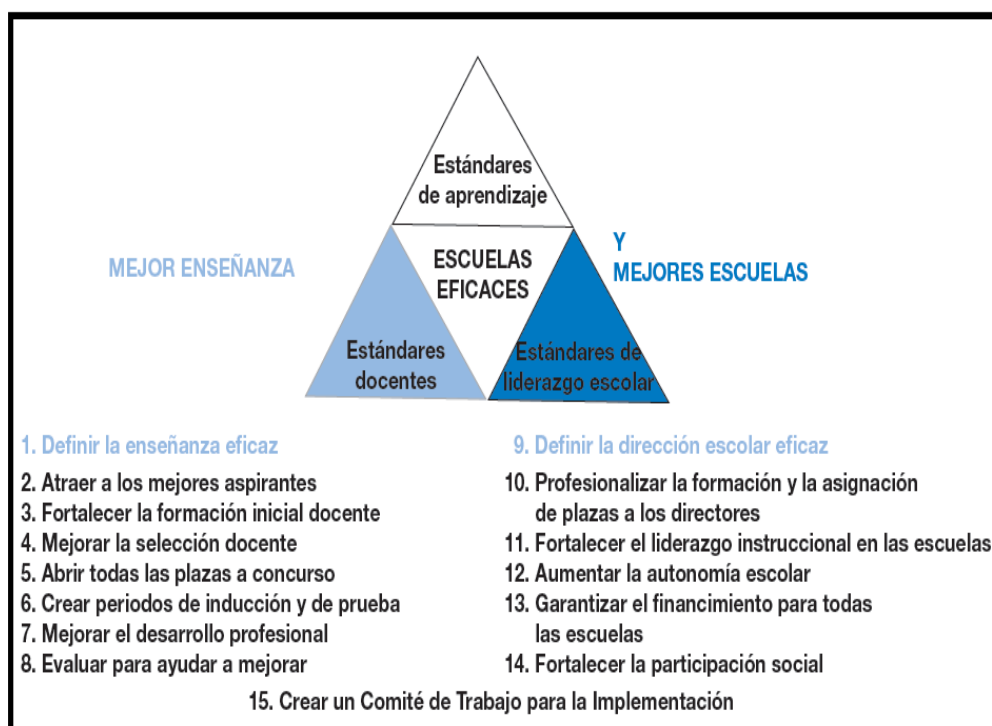
Todos estos planteamientos contribuyeron a poner mayor énfasis a la calidad en los sistemas educativos alrededor del mundo. En el caso de México, esto se vio reflejado en el año 2010 con la firma del *Acuerdo de Cooperación México-*

OCDE para mejorar la Calidad de la Educación de las Escuelas Mexicanas, del cual podemos rescatar la publicación: *Mejorar las escuelas: estrategias para la acción en México*, que se planteó como objetivo:

“(...) ayudar a las autoridades educativas en México, y a las de otros países miembros de la OCDE, a fortalecer sus sistemas educativos. El informe se enfoca en las políticas públicas para optimizar la enseñanza, el liderazgo y la gestión escolar en las escuelas, con el fin de mejorar los resultados de los niños en educación básica. Esta publicación desarrolla un marco comparativo de los factores clave de la política pública en escuelas y sistemas escolares exitosos, y lo adapta al contexto y la realidad en México” (OCDE 2010:3).

En la siguiente figura podemos observar las estrategias que propone la OCDE en el acuerdo antes mencionado.

Figura 5: Mejora el desempeño de los estudiantes a través de estrategias administrativas eficaces.



Fuente: OCDE (2010). *Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas.*

México: OCDE, p. 5.

Más adelante, en el año 2013, la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC), retoma nuevamente los objetivos de la EPT para realizar una revisión de los avances de los mismos en América Latina y el Caribe y publica el documento: *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015.*

En dicho documento se señala que: *“el propósito último de la preocupación por la calidad educativa es aumentar la cantidad y mejorar la calidad de las oportunidades de aprendizaje que los sistemas educativos ofrecen a sus estudiantes”* (OREALC, 2013:102).

Tomando como referencia las tendencias globales y conscientes de la importancia de la educación, desde el año 2012 en México se da una profunda reforma de las políticas públicas educativas, buscando transformar el sistema educativo nacional de manera que el servicio que se brinda sea de calidad. En lo referente a esto precisamente, el Nuevo Modelo Educativo menciona que:

“ (...) para ello, se reformaron los Artículos 3° y 73° constitucionales, se modificó la Ley General de Educación, y se crearon la Ley General de Servicio Profesional Docente y la Ley del Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE). Particularmente, se estableció como mandato que la educación que imparte el Estado sea de calidad, de tal manera que “los materiales y métodos educativos, la organización escolar, la infraestructura educativa, y la idoneidad de los docentes y los directivos garanticen el máximo logro de aprendizaje de los educandos”, incorporando la evaluación como una herramienta clave para la mejora continua.

Al mismo tiempo, la Reforma estableció como obligación constitucional que esta educación de calidad ha de conjugarse con la equidad. Esto significa que todos los estudiantes, sin importar su origen, género, condición socioeconómica, o discapacidad alguna, deben adquirir los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para integrarse y participar activamente en la sociedad.

Para cumplir con sus objetivos, la Reforma Educativa manda en el Artículo 12° transitorio de la Ley General de Educación la revisión del Modelo Educativo en su conjunto, es decir, de todos los elementos del sistema educativo, e incluye de manera particular los planes y programas, los materiales y métodos educativos.

Asimismo, la Reforma Educativa estableció en el Artículo 5° transitorio la obligación de transformar la organización del sistema educativo para fortalecer la autonomía de gestión de las escuelas, es decir, poner a la escuela al centro” (SEP 2017:43-44).

II.2. Gestión Educativa.

II.2.1. Principio de Gestión.

Desde el punto de vista etimológico y en aras a precisar el término, la Real Academia Española, a través de consulta virtual, refiere el verbo “gestionar”, como:

“De gestión.

1. tr. Llevar adelante una iniciativa o un proyecto.

2. tr. Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo.

3. tr. Manejar o conducir una situación problemática”

(Diccionario de la Real Academia de la Lengua, 2017).

En una primera aproximación al concepto de gestión Pozner, propone reconocer las afiliaciones que tiene, por lo que menciona que:

“Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como “dirección”, “organización”, “gerencia”, etc. Pero, estrictamente, como expresa Mucchielli, “gestión” es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la participación, la consideración de que

esta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales.” (2000: 16).

Por otra parte, la SEP de México, utiliza la definición de los clásicos Mintzberg y Stoner, formulada en 1995, quiénes definen el término gestión como: *“la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado”* (SEP, 2009: 42).

La primera Directora del Instituto Nacional de Evaluación Educativa de México (INEE), la Dra. Silvia Schmelkes (2002) puntualiza al respecto que la: *“(…) gestión es un sustantivo que denota acción, una acción de carácter creativo, y como tal supone cierta intencionalidad y cierta dirección de los sujetos implicados”* (SEP, 2000:126).

Mientras que, en cuanto a las características de la gestión, podemos encontrar que:

“La gestión se caracteriza por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver alguna

situación o alcanzar un fin determinado. Se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (SEP, 2009:55).

Es necesario tomar en cuenta que el concepto de gestión no se circunscribe a un sólo significado, siendo un término polisémico, pudiendo hablarse de al menos tres grandes campos de significado y aplicación:

- *“El primero, se relaciona con la acción, donde la gestión es el hacer diligente realizado por uno o más sujetos para obtener o lograr algo; es una forma de proceder para conseguir un objetivo o fin determinado por personas.*
- *El segundo, es el campo de la investigación, donde la gestión trata del proceso formal y sistemático para producir conocimiento sobre los fenómenos observables en el campo de la acción, sea para describir, comprender o explicar tales fenómenos.*
- *El tercer campo, es el de la innovación y el desarrollo, en éste se crean nuevas pautas de gestión para la acción de los sujetos, con la intención de transformarla o mejorarla, es decir, para enriquecer la acción y hacerla eficiente, porque utiliza mejor los recursos disponibles; eficaz, porque logra los*

propósitos y fines perseguidos; y pertinente, porque es adecuada al contexto y a las personas que la realizan” (SEP, 2009:55-56).

II.2.2. Gestión en la Educación.

El término Gestión Educativa, es fruto de la importación del concepto de gestión que viene de la administración y se ha visto aplicado al campo educativo, convirtiéndose en una disciplina aplicada que tiene como objeto de estudio la organización del trabajo en instituciones que cumplen una función educativa (Reimers y McGinn, 2017).

La Gestión Educativa ha ido cobrando importancia ante la evolución social en la que a nivel global nos estamos enfrentando. Desde esta perspectiva, Pozner plantea que: *“la renovación de las ideas y las prácticas de dirección es una de las claves estratégicas para poder adecuarse al nuevo marco de una sociedad globalizada, de mercados dinámicos, de rápidos cambios tecnológicos y de surgimiento de nuevas expresiones identitarias (...)” (2000:7).*

Según Correa, el concepto no tiene un antecedente tan extenso y presenta en el ámbito educativo cierta innovación, ya que como menciona:

“La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es una disciplina de reciente desarrollo, que tiene aún bajos niveles de especificidad, que por ser aún una disciplina en gestación se constituye en fuerte relación entre teoría y práctica. No se trata por tanto de una disciplina teórica. Su contenido disciplinario está determinado tanto por los contenidos de la gestión como por la cotidianidad de su práctica.

La práctica de la Gestión Educativa está influenciada y mediada por el discurso de las políticas educativas, por sus cambios, retos y exigencias y, por su aplicación en los contextos locales, regionales y nacionales. De allí que, en su quehacer, se recrea y cobra sentido desde la dimensión política que orienta su acción. En ella interactúan tres planos: la teoría, la práctica y la política” (2010:22).

Por su parte el Modelo Gestión Educativa Estratégica según el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE) de la UNESCO menciona que:

“(…) la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación. Así, se entienden como gestión educativa, las acciones desplegadas por los gestores que

dirigen amplios espacios organizacionales de un todo que integra conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración de procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, a la exploración y explotación de todas las posibilidades, y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa [...] marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela” (SEP, 2009:43).

Un antecedente relevante en México respecto al tema y que buscaba elevar los estándares de la Calidad de la Educación, así como combatir la desigualdad educativa, es el *Programa Escuelas de Calidad* (PEC), el cual se atribuyó como propósito fundamental a partir del ciclo escolar 2001-2002:

“Lograr una mayor calidad de los resultados educativos, a partir de la transformación de las formas de gestión de las escuelas, promoviendo la construcción de un modelo de gestión basado en la capacidad para la toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, trabajo colaborativo, participación social responsable, prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos y una gestión basada en la evaluación para la mejora continua y la planeación estratégica, impulsando la innovación educativa” (SEP, 2009:9).

El establecimiento del PEC no fue suficiente para lograr los objetivos pretendidos, por lo que la Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica (DGDGIE), propone en el año 2009, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE): *“(...) como parte de la política educativa para la transformación de la gestión escolar y la mejora del logro educativo”* (SEP, 2009:4).

Dicho modelo plantea que:

“Para que una gestión educativa sea estratégica, ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación.

La gestión educativa estratégica es, entonces, una nueva forma de comprender, organizar y conducir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar; pero esto sólo es así cuando el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconoce como uno de sus fundamentos y sólo en la medida en que éste precede, preside y acompaña a la acción educativa de modo tal que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llega a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas” (SEP, 2009:43-44).

El modelo de gestión que hemos venido refiriendo, presenta planteamientos teóricamente innovadores, los cuales creemos que

son de vital importancia en el logro de los objetivos de calidad. Algunos de esos planteamientos, son las características que debe tener la gestión educativa estratégica y la SEP los define de la siguiente manera (2009:44-45):

- **Centralidad en lo pedagógico.** Parte de la idea de que las escuelas son la unidad clave de organización de los sistemas educativos y que el trabajo medular de las escuelas y del sistema mismo, consiste en la generación de aprendizajes para todos los alumnos.
- **Reconfiguración,** nuevas competencias y profesionalización. Supone la necesidad de que los diversos actores educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de los nuevos procesos, oportunidades y soluciones a la diversidad de situaciones.
- **Trabajo en equipo,** que proporcione a la institución escolar una visión compartida acerca de hacia dónde se quiere ir y de cuáles son las concepciones y los principios educativos que se quieren promover. También, tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, que para ser efectivos deben desarrollarse de manera colegiada.
- **Apertura al aprendizaje y a la innovación.** Ésta se basa en la capacidad de los actores de encontrar e implementar nuevas

ideas para el logro de sus objetivos educativos; así como para romper inercias y barreras, favoreciendo la definición de metas y priorizando la transformación integral. Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de encarar y resolver sistemáticamente situaciones adversas, generar nuevas aproximaciones, aprender de la propia experiencia y de la de otros, y originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas.

- **Asesoramiento y orientación para la profesionalización.**

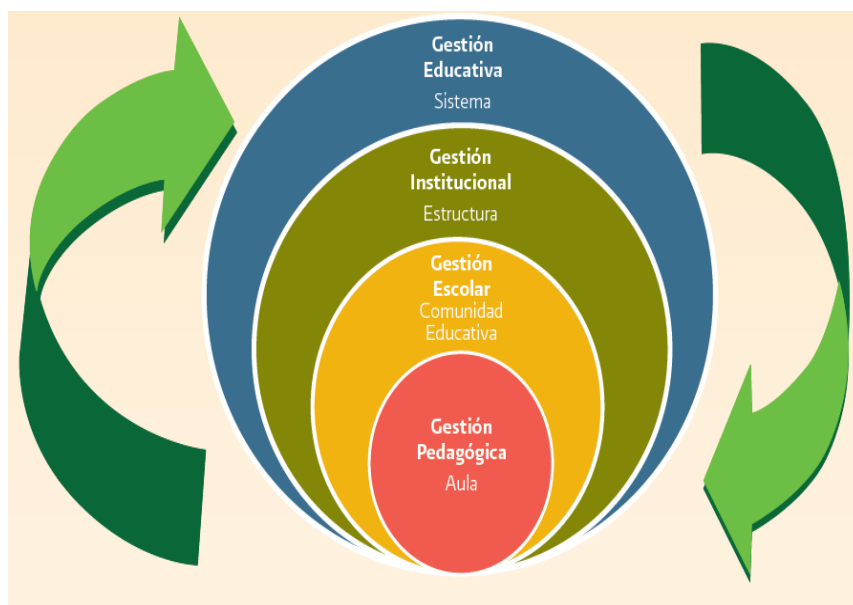
Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente, para “pensar el pensamiento”, repensar la acción, ampliar el poder epistémico y la voz de los docentes; se trata de habilitar circuitos para identificar áreas de oportunidad y generar redes de intercambio de experiencias en un plan de desarrollo profesional.

- **Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro,** que se planteen escenarios múltiples ante situaciones diversas, a partir de objetivos claros y consensos de altura para arribar a estadios superiores como institución; donde los actores promuevan una organización inteligente, rica en propuestas y creatividad que estimulen la participación, la responsabilidad y el compromiso compartido.

- **Intervención sistémica y estratégica.** Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y metas que se planteen; supone también, hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

Sin lugar a dudas una de las principales aportaciones del M.G.E.E (Modelo de Gestión Educativa Estratégica), anteriormente mencionado, que propone la SEP es la clasificación de tres categorías cuando se habla de gestión en el campo educativo: “*de acuerdo con el ámbito de su quehacer y con los niveles de concreción en el sistema: institucional, escolar y pedagógica*” (2010:56). Lo anteriormente afirmado, queda plasmado en la siguiente figura:

Figura 6: La gestión educativa y sus niveles de concreción.



Fuente: SEP. (2010:57). *Módulo I: Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México. SEP: Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa.

Para lograr un Modelo de Gestión Educativa Estratégica consolidado, es necesaria la cristalización de las acciones en los distintos niveles de gestión, por ello la estrategia actual en México se centra en:

“(...) enfocar su organización, su funcionamiento y sus prácticas y sus relaciones hacia una perspectiva gestora de resultados educativos; así, el papel de los actores escolares cobra especial relevancia porque centran su atención en la generación de dinámicas internas de cambio, que parten de revisar cómo hacen lo que hacen y qué resultados están obteniendo. La misma dinámica de

trabajo implica una preocupación de éstos por hacer mejor las cosas, pero no de manera aislada, sino en conjunto con los demás miembros de la comunidad escolar” (SEP, 2009: 60).

Se procederá a explicar brevemente a continuación, en qué consisten los niveles que lo articulan:

- ***Gestión Institucional:*** *“Ésta se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas; se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa.*

En general, la gestión de las instituciones educativas comprende acciones de orden administrativo, gerencial, de política de personal, económico-presupuestales, de planificación, de programación, de regulación y de orientación, entre otras. [...]es un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa.

Dicha acción educativa se vincula con las formas de gobierno y dirección, con el resguardo y puesta en práctica de mecanismos para lograr los objetivos planteados en el sector educativo hacia la calidad; en este marco, el hacer se relaciona con evaluar al sistema, sus políticas, su organización y rumbo, para rediseñarlo y reorientarlo al cumplimiento cabal de su misión institucional. Asimismo, este tipo de gestión no sólo tiene que ser eficaz, sino adecuada a contextos y realidades nacionales, debido a que debe movilizar a todos los elementos de la estructura educativa (...).

(...) la gestión institucional educativa como medio y como fin, que responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierte en una acción estratégica, que tiene como objeto promover el desarrollo de la educación, que se compromete con el logro de resultados de calidad y que incluye una cultura evaluativa como instrumento clave para el desarrollo institucional, vale potencialmente, en su contenido y en su máxima expresión, tanto para la escuela como para el sistema educativo nacional” (SEP, 2009:45-46).

- **Gestión Escolar:** *“El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los*

actores; considera la capacidad para definir la filosofía, valores y objetivos de la institución y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos.

[...] se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la 'forma' peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica” (SEP, 2009:47-48).

- **Gestión Pedagógica:** *“Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionado con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en una planeación didáctica, y cómo lo evalúa y, además, la manera de relacionarse con sus alumnos y los padres de familia para garantizar el aprendizaje de los primeros.*

(...) la gestión pedagógica busca aplicar los principios generales de la misión educativa en un campo específico, como es el aula y otros espacios de la educación formal debidamente intencionada. Está determinada por el desarrollo

de teorías de la educación y de la gestión; no se trata sólo de una disciplina teórica, su contenido está influido además por la cotidianeidad de su práctica. De este modo, es una disciplina aplicada en un campo de acción en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la praxis educativa” (SEP, 2009:48-49).

Es la articulación de estos tres niveles los que dotan de carácter estratégico a la gestión educativa, que como paradigma busca elevar los estándares de calidad en la educación en México. Todo ello queda confirmado de forma expresa en una de las obras del Director de la Escuela de Educación de Harvard, el mexicano Fernando Reimers, cuando señala que estas tres áreas no se pueden segmentar o articular de manera separada sino que deben imbricarse desde una perspectiva holística (2006: 56).

II.3. Supervisión Escolar.

Gracias a los procesos de descentralización educativa en México, durante los años ochenta del siglo XX, se empieza a promover la figura del supervisor en los diferentes niveles educativos; sin embargo, habrá que esperar hasta finales de los años noventa y principios del nuevo milenio que ésta se instaure de manera práctica, tomando en cuenta las funciones propias de la gestión educativa.

El IPE-UNESCO (citado por Calvo, B., Zorrilla, M., Tapia, G., y Conde, S.) señala que: *“la supervisión es un proceso encaminado al mejoramiento de la enseñanza y del aprendizaje, basado en visitas frecuentes a las escuelas, en las cuales se ofrece la asesoría, apoyo y dirección a los maestros y administradores para el mejoramiento de la instrucción en el aula, de la práctica docente y del funcionamiento de la institución”* (2002:23).

Por su parte el INEE retoma las directrices de Fuenlabrada y Weiss, quienes en 2006 señalaron: que. *“la supervisión escolar es para las escuelas la referencia directa de autoridad técnica-administrativa y laboral, que articula y canaliza las políticas educativas, administra el servicio educativo, y sirve de apoyo pedagógico y control del personal docente”* (2008:24-25).

Es pertinente mencionar lo que el INEE refiere acerca de la supervisión, utilizando como referencia a los autores anteriormente mencionados, al definirla como: *“(...) una función que permite el enlace entre autoridades y comunidad educativa, tanto en sentido ascendente (con las autoridades educativas) como descendente (orientada hacia las escuelas y la comunidad).*

En estos manuales se afirma también que la supervisión escolar tiene como principal propósito ofrecer asesoría técnica, administrativa y pedagógica a directivos y docentes de las escuelas,

así como promover la participación de diversos grupos sociales en las actividades educativas” (INEE, 2008:25).

Se infiere pues, que la función supervisora funge como coadyuvante para la articulación de los niveles de concreción de la gestión educativa, por lo que su existencia y quehacer son de vital importancia para el logro de la calidad educativa.

Ahora bien, es la figura del supervisor escolar quien se encarga de llevar a la práctica las funciones de la Supervisión Escolar y por ello: *“se asume que éste es la máxima autoridad educativa de la zona escolar, es un líder académico que debe asegurar dentro de sus ámbitos de acción y responsabilidad, el derecho de todos los alumnos a una educación de calidad” (SEP, 2016:153).*

Según la propia SEP, entre sus funciones se encuentran:

“(…)coordinar el sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas, conforme el Artículo 14 fracción XII de la Ley General de Educación, de operarlo junto con otros actores educativos y fomentar en sus ámbitos de competencia la mejora de la gestión escolar, lo cual incluye el impulso a la autonomía de los centros educativos, especialmente por medio del impulso a los consejos Técnicos Escolares y de Participación Social, el análisis de los resultados de las evaluaciones educativas, el desarrollo de la Ruta de mejora

escolar y la participación de la comunidad escolar en la solución de los retos que enfrentan las escuelas” (2016:153).

Para lograr llevar a cabo esas funciones, la propia SEP define claramente una serie de habilidades que deberá poseer o adquirir el supervisor para llevar a cabo de forma eficiente su función:

“(…) quien desarrolle la función supervisora, cuente con habilidades de liderazgo, negociación y resolución de conflictos, también que conozca los propósitos y enfoques educativos, las características de las prácticas que propician aprendizajes y los principios éticos y fundamentos legales que sustentan la educación pública en México, de modo que pueda coordinar esfuerzos para el logro de metas dirigidas a la mejora de la atención educativa y el bienestar de la infancia” (2016:153).

Así mismo, al Supervisor Escolar se le convierte en un garante de la calidad educativa, por lo que:

“(…) debe entenderse también que es un profesional capaz de reflexionar acerca de la incidencia de su actuación en el funcionamiento y la mejora de las escuelas de la zona escolar, establecer una comunicación fluida y asertiva con diferentes actores educativos, y prestar atención al fomento de

ambientes de aprendizaje, inclusión, equidad y de sana convivencia en las escuelas” (SEP, 2016:153).

II.4. Regionalización.

La regionalización tiene como finalidad paliar los desequilibrios existentes entre las diversas regiones de un país para la racionalización de todo tipo de recursos y gana fuerza a partir de que:

“[...] se hizo evidente que los desequilibrios regionales constituían un aspecto inherente al proceso mismo de desarrollo y no un fenómeno sintomático de la transición entre un estadio de subdesarrollo y otro de desarrollo. Asimismo, se percibía que estos desequilibrios eran el resultado del modelo de desarrollo hacia adentro, centrado en la industrialización y puesto en práctica por la mayoría de los países latinoamericanos en esas décadas. De acuerdo con esta interpretación, más que políticas de desarrollo de regiones específicas rezagadas, era menester poner en práctica una política nacional de desarrollo regional orientada a propiciar una mejor distribución del crecimiento económico en el territorio”. (SEDATU, s/f:6)

En el libro, *La regionalización en México*, Luis García Cárdenas hace referencia precisamente al aspecto de cohesión, así como redistributivo y equitativo de la misma:

“En su concepción actual la regionalización aborda el análisis de diversas categorías conceptuales inherentes a la planeación, así como al desarrollo integral y sustentable de sociedades que comparten un patrón similar de vida y recursos dentro de un mismo espacio geográfico.” (2005: 9)

Dicho lo anterior, se llega a la conclusión de que la construcción de la regionalización debe:

“[...] partir del análisis de redes de circulación, flujos de personas, bienes e información económica y social, la cual se orienta a la determinación de estructuras económicas caracterizadas por convergencias de interacciones de diferentes órdenes entre la población y sus fuentes de empleo” (SEDATU, s/f.: 14)

Dentro del espacio social que constituye el territorio – en el vínculo estrecho entre la escuela y comunidad- la autoridad política y educativa tiene posibilidades de actuar con estructuras más cercanas que faciliten: la comunicación, la participación, la colaboración y, por tanto, el involucramiento más activo intra e intersectorial.

II.4.1. Modelo de Gestión Regional.

En el interés de continuar esforzándose por ofrecer servicios regionales para fortalecer la calidad en la educación se pone en práctica el Modelo de Gestión Regional (MGR), dicho modelo:

“[...] es una forma sistemática y racional para la toma de decisiones del sistema educativo del estado, contempla las interacciones entre los distintos actores, las formas de operar de la estructura y su identidad, así como el conjunto de acciones encaminadas al mejoramiento de la calidad y el logro educativo. Ofrece una dinámica renovada que promueve el papel activo y proactivo de las escuelas, fortalece sus capacidades para la gestión orientada a la mejora de la calidad de la educación básica y reconoce sus aportaciones y las de sus actores educativos para el logro de las metas y objetivos establecidos. Su finalidad es lograr una educación de calidad, inclusiva, equitativa y pertinente para todos los niños, niñas y jóvenes [...]” (Secretaría de Educación de Yucatán, 2013: 19)

Para que esto suceda, el MGR cuenta con dos elementos clave:

- 1) La regionalización, así como
- 2) La gestión en diferentes niveles.

Haciendo de la planeación regional el eje transversal que mantendrá alineados y ordenados, a los sistemas educativos regionales hacia una visión de futuro expresada en el Paradigma de Escuelas de Buena Calidad.

Referencias Bibliográficas Capítulo II:

- Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (1992). (Diario Oficial de la Federación, Ciudad de México (México, 19 de mayo de 1992).
- Calvo, B.; Zorrilla, M.; Tapia, G y Conde, S. (2002). *La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas*. París: IIEP-UNESCO.
- Colunga, C. (1995). *La calidad en el servicio*. México: Panorama Editorial.
- Correa, A. (2010). La gestión educativa un nuevo paradigma. Consultado 14/04/2018. Recuperado de: <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- INEE. (2008). *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*. México: INEE.
- Instituto de Administración Pública del Estado de México. (2005). La Regionalización en México. Consultado 15/04/2018. Recuperado <http://iapem.mx/Libros/2005%20092%20La%20Regionalizacion%20en%20Mexico.pdf>
- Latapí, P. (1996). *Tiempo Educativo Mexicano I*. México: UAG.

- Muñoz, C. (1983). *El problema de la educación en México: ¿Laberinto sin salida?* México: CEE.
- Muñoz, C. (Coord.). (1992). Calidad de la educación superior en México. Diagnóstico y alternativas de solución. En, Didriksson. A. *Prospectiva de la educación superior*. México: CISE-UNAM.
- OCDE. (2001). *Schooling for tomorrow: Trends and scenarios*. París: CERI-OECD.
- OCDE. (2010). Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas, *Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México (Resumen Ejecutivo)*. OCDE. disponible en: <http://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>
- OREALC. (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. París: UNESCO.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: Módulo 2, Gestión Educativa Estratégica*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.a ed.). Consultado el 20 de enero de 2016 en: <http://dle.rae.es/?w=diccionario>. (Deberías poner el día que lo has consultado)

- Reimers, F. (2006). Sobre la calidad de la educación y su sentido democrático. *PRELAC*, 2: 90 – 107). recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001455/145502s.pdf#na meddest=145882>.
- Reimers, F. (2007). *Aprender más y mejor: políticas, programas y oportunidades de aprendizaje en educación básica en México 82000-2006*). México. F.C.E.
- Reimers, F y McGinn, N. F. (2017). *Diálogo informado: el uso de la investigación para conformar la política educativa*. México: F.C.E.
- Schmelkes, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Programa Regional de Desarrollo Educativo*. México: PREDE/OEA.
- Secretaría de Educación de Yucatán (2013). El Modelo de Gestión Regional en la Práctica. Consultado 15/04/2018. Recuperado [http://www.educacion.yucatan.gob.mx/cede/multimedia/material_descargable/Libro Modelo de gestion regional en la practica.pdf](http://www.educacion.yucatan.gob.mx/cede/multimedia/material_descargable/Libro_Modelo_de_gestion_regional_en_la_practica.pdf)
- Secretaría de Subdesarrollo Urbano y Vivienda (S.f.). Metodología de la Regionalización Funcional de México. Consultado 14/04/2018. Recuperado https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/54214/Metodologia_a_versi_n_23_10_15A.pdf

- Secretaría de Educación Pública. (2000). *Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria, Lecturas*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Programa de Escuelas de Calidad*. México: SEP/ Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa.
- Secretaría de Educación Pública. (2010). *Módulo I: Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: SEP/ Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa.
- Secretaría de Educación Pública. (2016). *Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica*. México: SEP/ Subsecretaría de Educación Básica.
- Secretaría de Educación Pública. (2017). *Modelo Educativo para la Educación Obligatoria, Educar para la Libertad y la Creatividad*. México: SEP.
- UNESCO. (2000). *Marco de Acción Dakar, Educación para Todos: cumplir nuestros compromisos comunes*. París: UNESCO.
- UNESCO. (2004). *Educación para Todos, El Imperativo de la Calidad*. París: UNESCO.
- UNESCO. (2006). Tesauro de la UNESCO (última modificación el 13 de abril de 2018), Consultado en:

<http://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/page/concep>

t90

CAPÍTULO III: Marco Metodológico

Introducción

En el presente Capítulo de la Tesis Doctoral se explica el Marco metodológico de la investigación que se ha llevado a cabo para poder sustentar la misma. Partiendo de la justificación de la investigación, trataremos por medio de la misma el problema a resolver que fundamentamos en un supuesto de investigación. Para ello, seleccionamos un tipo de investigación con la que fundamentar teóricamente el tratamiento del mismo y mediante los métodos y técnicas adecuadas analizamos la muestra objeto de estudio. Los instrumentos de análisis de la muestra fueron sometidos previamente, tras el pilotaje correspondiente, a un “juicio de expertos” para confirmar su validez y fiabilidad y poder obtener una información pertinente y científica del contenido de la misma.

La agrupación por bloques de las preguntas del instrumento de recogida de información nos ha permitido concretar la misma y optimizar la finalidad para la que fue creado: obtener el máximo de información de los diferentes agentes de la comunidad educativa al servicio de la función de supervisión en aras a poder asesorar a los directivos de los planteles para la optimización los recursos disponibles en los mismos y ordenarlos al servicio del Nuevo Modelo Educativo en México para poder implementar la Reforma

Educativa, que conlleva, la recopilación de un mayor grado de información al servicio de la gestión de calidad en la misma.

III.1 Justificación de la investigación.

Esta investigación, se ha realizado con un diseño cuasi experimental y un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) utilizando el método descriptivo con estudio exploratorio. Con fundamento en la elaboración del marco teórico de referencia, a partir de la revisión de fuentes primarias y secundarias, a través de un análisis bibliográfico y de información en la web, sobre las disposiciones oficiales y las competencias de gestión involucradas en la dirección de una institución educativa, así mismo se integró información de referencia de carácter institucional para fundamentar la conceptualización, tendencias y enfoques teóricos de las competencias de gestión para directores.

Todo esto con el propósito de llegar al planteamiento de un mapa funcional de las competencias de la supervisión, que partiendo de una adecuada recogida de la información de entre los actores del sistema educativo (padres, madres, profesores y centro) posibilite una adecuada asesoría a los cargos directivos de las instituciones de educación básica en México, en aras a dar cumplimiento exacto a los

indicadores del Modelo Educativo vigente en la actualidad en México para poder implementar la reforma educativa en vigor.

En esta investigación inicialmente se aplica un cuestionario, y después se obtienen datos cualitativos sobre los elementos esenciales del instrumento, puesto que: *“la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas”* (Hernández et al., 2006: 21).

Hernández, Fernández y Baptista, refieren que: *“no todas las investigaciones cuantitativas plantean hipótesis”*, esto depende del alcance inicial del estudio; las investigaciones cuantitativas que plantean hipótesis, son aquellas que tienen un alcance correlacional o explicativo, o bien, aquellas que tienen un alcance descriptivo, pero que intentan pronosticar una cifra o hecho (2006:12).

Así mismo indican que los estudios cualitativos, por lo regular, *“no formulan hipótesis antes de recolectar datos”*, su naturaleza consiste más bien en inducir las hipótesis por medio de la recolección y el análisis de los datos.

Puesto que este enfoque con frecuencia es etiquetado como “subjetivo”, vale la pena precisar, que de acuerdo con Mayan: *“la objetividad absoluta es imposible y aún indeseable en muchos casos debido a la naturaleza social y a los propósitos humanos de la*

investigación. Por lo que, en vez de pensar en los términos objetivo y subjetivo, se ha considerado que la investigación sea rigurosa en cuanto a que sea válida y confiable” (2001:7).

III.2.- Planteamiento del problema.

Los elementos metodológicos utilizados en el proceso de esta investigación centran su atención en el modelo de gestión de la Educación Básica en México, siendo el supervisor una figura nuclear del mismo ya que es un crisol de información fundamental dentro de la comunidad educativa, quien en base a la información que suministra a los Directores de los centros de ese nivel educativo permite a aquellos tomar decisiones directivas – acertadas o no- para gestionar adecuadamente los mismos, dentro del Modelo Educativo recientemente vigente en México, y poder así implementar la reforma educativa en el nivel de Educación Básica.

Por lo tanto, la presente Tesis Doctoral pretende analizar el modelo de Gestión de Educación Básica en México en base a sus protagonistas principales: por un lado el supervisor, como el agente informador que debe conocer la comunidad educativa donde desarrolla su función y suministra, por otro lado, al director de los planteles de Educación Básica, el “*know how*” y asesoramiento para que lleve a cabo con éxito su tarea de agente fundamental de la Reforma Educativa en los indicadores que establece (“*ruta de*

mejora”, “*autonomía educativa*”, etc.), lo cual implica, en última instancia, desempeñar sus funciones directivas con éxito en base a un modelo de gestión. Por todo ello planteamos los siguientes indicadores:

Problema de Investigación:

- ¿Qué indicadores de cumplimiento y supervisión debe tener en cuenta una propuesta de gestión de calidad de los servicios educativos en el nivel de Educación Básica en México para optimizar lo más posible sus beneficios a los actores de la comunidad educativa?

Indicadores de investigación:

- a) ¿Cuáles son los indicadores de gestión que atiende la supervisión en la actualidad para verificar la implementación del modelo de gestión existente en el nivel de Educación Básica?
- b) ¿Los datos obtenidos por la supervisión de los tres niveles de Educación Básica permiten obtener un conocimiento pertinente de la situación de la escuela y de sus necesidades de infraestructura para una educación de calidad?
- c) ¿Los datos obtenidos por la supervisión de los tres niveles de educación básica revierten en información adecuada para los directores, a fin de que puedan implementar una ruta de mejora para las escuelas en el nivel de Educación Básica?
- d) ¿Los datos obtenidos por la supervisión de los tres niveles de Educación Básica son dados a conocer por las familias para que puedan coadyuvar en la mejora de la gestión de la calidad educativa?

- e) ¿Los datos obtenidos por la supervisión de los tres niveles de Educación Básica son analizados de forma que permitan mejoras periódicas y efectivas en la gestión de calidad del nivel educativo referido?

Objetivo General:

- Diseñar un modelo efectivo de gestión de calidad de las escuelas del nivel de Educación Básica en México, tomando como referencia el Estado de Aguascalientes, a fin de que la información obtenida de las mismas por la supervisión revierta en el cumplimiento de lo establecido por la legislación a tal efecto, de forma pertinente y clara.

Objetivos específicos:

-Diagnosticar el nivel actual de obtención de información que tiene la supervisión en la extensión de su función en los planteles de educación básica de Aguascalientes en los diferentes indicadores, para comprobar si es eficaz en la implementación de un modelo de gestión eficiente.

- Identificar los indicadores pertinentes de obtención de información de la escuela para los supervisores, con el fin de que por un lado, puedan desarrollar su tarea de forma adecuada y objetiva y además, permita establecer un modelo de gestión de la educación básica adaptado a la Reforma de la Educación en México.

- Construir un modelo de gestión de la Educación Básica en México conforme a los parámetros del Nuevo Modelo educativo vigente.

- Validar un instrumento de recogida de información fiable y pertinente que permita a los supervisores obtener una imagen real de la escuela, para poder implementar en México un modelo de gestión de la educación básica acorde con la Reforma Educativa.

III.3.- Supuesto de investigación.

- La implementación de una propuesta estructurada de gestión de los servicios educativos en Educación Básica, mejora la calidad y optimización de los servicios de la misma para los destinatarios de la comunidad educativa.

III.4.- Tipo de investigación.

La selección del modelo de investigación para este tipo de estudio se realizó en base a la selección más apropiada para la resolución del planteamiento del problema, los objetivos, la hipótesis y las variables.

De acuerdo con la forma de abordar el problema, con las fuentes que se utilizan para recolectar los datos y por ende con el modo de obtener el conocimiento es:

- Por técnica: según (Razo, 2011) es una investigación de campo. Las investigaciones de campo se apoyan en instrumentos y técnicas de recolección de datos diseñados para obtener información directamente en el campo donde se desarrolla el fenómeno. El

análisis de información y la interpretación de sus conclusiones se derivarán exclusivamente de lo obtenido en el ambiente (campo) donde se presenta el fenómeno. Su propósito es estudiar las características, conductas y peculiaridades del tema de estudio y establecer una comparación con la teoría existente sobre el tema, para corroborarla, complementarla o refutarla, y así generar nuevos conocimientos sobre el objeto de estudio. Por su naturaleza, este tipo de tesis obtienen información de primera mano, esto es, de manera directa. (p.25)

-Por sus objetivos:

Siguiendo a Sánchez Pérez, podemos afirmar que se trata de una investigación descriptiva: *“porque tiene el fin de observar, registrar, interpretar y comprobar la naturaleza actual de los fenómenos estudiados. Además de ser a la vez una investigación explicativa confinadamente porque al mismo tiempo no sólo observa y describe, si no que explica los fenómenos relacionando las variables (observables) objeto de estudio, en relación con el tiempo y debe ser planteada cuidadosamente, con el fin de establecer comparaciones”* (2002:24).

Salinas Meruane, confirmaría que es un estudio exploratorio debido a que su objetivo principal es captar una perspectiva general del problema: *“se efectúa normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado con anterioridad. Estos estudios identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el tono de investigaciones posteriores más rigurosas. También identifican conceptos y variables promisorias, establecen prioridades para investigaciones futuras y eventualmente proponen afirmaciones, postulados e hipótesis”* (2008:10).

-Por su naturaleza: este estudio tiene un alcance exploratorio descriptivo, dado que se llegó a un diagnóstico situacional del fenómeno. Cea, señala que un estudio exploratorio cubre alguno o varios de los siguientes propósitos:

- Familiarización con el problema de investigación para deducir, a partir de los datos recolectados, qué aspectos requieren un análisis pormenorizado en indagaciones posteriores.
- Verificar la factibilidad de la investigación y documentar los medios que se precisan para hacerla viable.
- Comprobar qué estrategias de investigación se adecúan más a su análisis (1996:108).

De acuerdo con Pasten, citado en Salinas, la investigación exploratoria tendría las siguientes características:

- La formulación del problema es vaga e imprecisa.
- No habría un sistema teórico que proporcione una respuesta bien fundada.
- Tendrá como objetivo principal aclarar aspectos del problema o definir de forma más precisa los conceptos involucrados.
- Enuncia las hipótesis una vez que la exploración haya terminado.
- Incluye una variedad de situaciones y unidades de análisis.
- Se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, suelen ser más amplios o dispersos y habitualmente poseen objetos un tanto indeterminados. (2009:11).

Por su parte Danhke, expone que es un estudio exploratorio, descriptivo debido a que:

Estudio exploratorio: los estudios de carácter exploratorio se efectúan, cuando el Objetivo de la Investigación es analizar o examinar un determinado tema o problema, que a la fecha de la

investigación ha sido abordado muy poco o nada; no existiendo literatura o si existe es muy vaga.

Estudio descriptivo: muchos trabajos de Investigación se orientan a describir tal o cual fenómeno o problema, es decir explicar el cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los Estudios de carácter descriptivo, buscan especificar las propiedades importantes del Objeto de Investigación. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del Fenómeno a Investigar. Un estudio Descriptivo selecciona una serie de aspectos y luego los mide independientemente para así describir lo que se investiga (2009:54).

Cea, señala que la descripción constituye un paso previo en todo proceso de investigación, puesto que antes de indagar en la explicación de cualquier evento se debe proceder a su descripción mediante la aplicación de alguna o varias estrategias de investigación (1996: 108-109).

Selltiz; al igual que Babbie, indican que con respecto al tipo de investigación, por sus objetivos, es un estudio:

- Exploratorio: fenómenos desconocidos, estricta revisión de la literatura.
- Descriptivo: características específicas de lo que sucede; utilización de variables que permitan el análisis sin relacionarlas (pueden ser predictivos).
- Explicativo: comprensión de un fenómeno a partir de sus causas, de los eventos físicos y sociales por medio de interrogantes (¿por qué ocurre?) (2015: 34).

Hernández, Fernández y Baptista, en su obra *Metodología de la Investigación*, sostienen que todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el

enfoque cualitativo, los cuales de manera conjunta forman un tercer enfoque: El enfoque mixto (2010:4).

Gómez señala que: bajo la perspectiva cuantitativa, la recolección de datos es equivalente a medir: *“de acuerdo con la definición clásica del término, medir significa asignar números a objetos y eventos de acuerdo a ciertas reglas. Muchas veces el concepto se hace observable a través de referentes empíricos asociados a él. Los estudios de corte cuantitativo pretenden la explicación de una realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es buscar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias”* (2006:121).

Blasco y Pérez, señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas (2007:25).

De la combinación de ambos enfoques, surge la investigación mixta, que incluye las mismas características de cada uno de ellos, Grinnell (1997), citado por Hernández *et al.* (2003:5) señala que los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí:

- a) Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- c) Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- d) Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.

e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones o ideas; o incluso para generar otras (9-10).

III.5.- Métodos y técnicas.

Con respecto a la técnica de investigación de origen mixto, ello quiere decir cuantitativo y cualitativo; la metodología empleada en este estudio fue el cuestionario como instrumento de apoyo para la técnica de investigación.

Villafranca (1996) citado por Ramírez, afirma que el cuestionario: *“consiste en obtener información, opiniones, sugerencias y recomendaciones, mediante técnicas como la entrevista y el cuestionario”* (2015:97). Al mismo tiempo se considera que con respecto al enfoque cuantitativo: *“se aplicó una encuesta debido a que se recopilaron datos concretos dentro de un tópico de opinión específico, mediante el uso de un cuestionario con preguntas y respuestas precisas que permitieron hacer una rápida fabulación y análisis de esa información”* (2015:95).

Kerlinger abunda en la misma idea al señalar que: *“en este tipo de acercamientos se estudian poblaciones o universos grandes y pequeños seleccionando y analizando muestras elegidas de la población para descubrir la incidencia relativa, la distribución y las interrelaciones de las variables”* (1988:427).

Por su parte Vogt, rescata la popularidad de las encuestas en cuanto a que proveen a los investigadores amplia evidencia, y entre los criterios para elegirla se consideran:

- ✓ los datos se obtienen mejor cuando vienen directamente de los respondientes.

- ✓ los datos se pueden obtener mediante breves respuestas a preguntas estructuradas.
- ✓ es esperable que los respondientes proporcionen información confiable.
- ✓ se sabe cómo se utilizarán las respuestas.
- ✓ es esperable una tasa de respuesta adecuada (2012:16).

Considerando la explicación dada hasta el momento la literatura de metodología de la investigación cree llegado el momento de decidir la elección de la metodología.

Después de haberse formulado el supuesto y al ser contrastado con el marco teórico se diseña el instrumento de investigación que posibilitará la recolección de datos; por lo tanto la información se obtuvo de supervisores y coordinadores de las URSE.

III.6.- Muestra y aplicación.

El instrumento de investigación se aplicó a un 89.58% del universo objeto del trabajo. La población total estaba representada por 144 sujetos de estudio (supervisores y coordinadores de las URSE); de estos 144, solo 19 de ellos desempeñaban el papel de coordinadores y 125 como supervisores.

Al momento de la fase de la recolección de la información se obtiene una respuesta poblacional de 129 sujetos, 15 decidieron omitir su participación.

Los sujetos de estudio fueron: Supervisores de Zona Escolar, con formación de profesores del nivel educativo al que supervisan, por ejemplo, el que supervisa Preescolar su formación es profesor de Educación Preescolar y en algunos casos toma cursos de preparación sobre la gestión educativa. La gran mayoría son originarios del propio

estado de Aguascalientes y quienes tienen mayor antigüedad en el servicio, viven en los municipios en donde se localizan las escuelas que atienden.

Se cuenta con un total de 19 Unidades Regionales de Servicios Educativos distribuidos de la siguiente forma:

Tabla 4: Unidades Regionales de Servicios Educativos.

<u>CENTRO:</u>	Av. Manuel Gómez Morín s/n, Complejo Tres Centurias (FICOTRECE), Frente a Radio y Televisión de Aguascalientes, Ags.
<u>POCITOS:</u>	Condominio Desarrollo Ecológico Club Campestre II, Carretera a Pocitos s/n, frente al entronque a carretera a San Ignacio, (frente a la planta tratadora de aguas residuales),
<u>NORTE:</u>	Juan Bautista s/n, Esquina con Pozo Bravo, Fracc. Villa Teresa
<u>JESÚS TERÁN:</u>	Calle Guamares s/n, Fracc. Villas de Nuestra Señora de la Asunción, Sector Alameda, Aguascalientes, Ags.
<u>OJOCALIENTE:</u>	Calle Cieneguilla s/n, Fracc. Ojocaliente II, Aguascalientes, Ags.
<u>MORELOS:</u>	Calle Mariano Jiménez s/n, (Centro de Maestros). Fracc. Morelos, Sector Hermenegildo Galeana, Aguascalientes, Ags.

<u>INSURGENTES:</u>	Calle Isaac Díaz de León s/n, Fracc. Solidaridad III, Aguascalientes, Ags.
<u>SUR:</u>	Calle Loma de Aguascalientes s/n, Fracc. Lomas del Sur, Aguascalientes, Ags.
<u>ORIENTE:</u>	Carretera a la Cantera s/n, Condominio San Nicolás, (Casi frente a la Universidad Tecnológica de Aguascalientes) Aguascalientes, Ags.
<u>ASIENTOS:</u>	Carretera Villa Juárez-Loreto s/n, Villa Juárez, Asientos
<u>CALVILLO:</u>	Calle Artículo No. 115 Constitucional, Col. Del Carmen ó "El Alacrán" (Centro de Maestros), Calvillo
<u>COSÍO:</u>	Calle 5 de Febrero s/n, (Cerca del Panteón), Cosío
<u>EL LLANO:</u>	Av. Leona Vicario s/n, Palo Alto, El Llano
<u>JESÚS MARÍA:</u>	Carretera a los Arquitos s/n, Col. Chicahuales (junto a la Dirección de Seguridad Pública Municipal), Jesús María
<u>PABELLÓN DE ARTEAGA:</u>	Av. Heroico Colegio Militar s/n, Centro (Entre la Sec. Téc. No. 3 y la gasolinera), Pabellón de Arteaga
<u>RINCÓN DE ROMOS:</u>	Calle San Antonio s/n, Fracc. Villa de Jesús (a la entrada de Rincón de Romos), Rincón de Romos.

<u>SAN FCO. DE LOS ROMO:</u>	Calle Naranjo s/n, Fracc. Agropecuario La Trinidad, San Francisco de los Romo.
<u>SAN JOSÉ DE GRACIA:</u>	Calle Edmundo Gámez Orozco Norte s/n, (Secundaria Técnica Número 6), San José de Gracia.
<u>TEPEZALÁ:</u>	Carretera Rincón de Romos-Tepezalá s/n, (Secundaria Técnica No. 14), San Antonio, Tepezalá.

Fuente: *Elaboración propia.*

De estas 19 Unidades Regionales de Servicios Educativos (URSE) provienen los 144 sujetos de estudio.

El criterio de inclusión de los sujetos fue la aplicación del instrumento a todos los que desempeñan una función de gestión educativa que incide de manera directa en los procesos de la escuela.

Se excluyeron aquellos sujetos que no desearon participar por libertad propia y a los que no se encontraban en el lugar y momento de la aplicación.

La aplicación del instrumento fue realizada en el mes de enero de 2016.

III.7.- Instrumentos.

El instrumento tiene como finalidad apoyar el desarrollo de la investigación sobre el modelo de gestión del nivel de Educación Básica en México, con el objetivo de diseñar una propuesta de mejora en la supervisión para fortalecer la mejora escolar en dicho nivel.

III.7.1.- Dimensiones.

Con base en lo anterior, las dimensiones que busca medir el instrumento de investigación de la presente tesis doctoral son las siguientes: Datos generales, Infraestructura, Actividades Escolares, Organigrama Escolar y Formación Docente y Directiva.

La medición se realizó utilizando respuesta abierta, opción múltiple y escala tipo Likert.

A continuación, se presenta una tabla explicitando las dimensiones y los ítems con las que se buscaba medir dichas dimensiones.

Tabla 5: Dimensiones e Ítems.

<u>Dimensión Datos Generales:</u> se refiere a los datos generales de los sujetos de estudio (supervisores) en base a la zona escolar en donde laboran, el tiempo que llevan en el cargo y su último grado de estudios.		
<u>No. de ítem:</u>	<u>Pregunta:</u>	<u>Escala de medición:</u>
1	Tiempo en el cargo.	Abierta
2	Último grado de estudios.	Abierta
3	¿En su zona escolar, la mayoría de las escuelas preescolares son de tipo?:	Urbana, particular, rural.

4	¿En su zona escolar, la mayoría de las escuelas primarias son de tipo?:	Urbana, particular, rural.
5	¿En su zona escolar, la mayoría de las escuelas secundarias son de tipo?:	General, técnica, telesecundaria.
<p><u>Dimensión comunicación con la comunidad educativa:</u> se refiere a la empatía para las relaciones interpersonales de los supervisores con los agentes educativos y la extracción de información para la mejora de la escuela. Esta información la suministrará a los cargos directivos para establecer “una ruta de mejora escolar” lo cual está en la base de la Reforma Educativa actual en México.</p>		
<u>No. de ítem:</u>	<u>Pregunta :</u>	<u>Escala de medición:</u>
7	¿Cada cuánto se reúne con los directores de las escuelas que corresponden a su zona escolar?:	1 vez por mes, 2-3 veces por mes, más de 4 veces por mes.
8	¿Qué formas de comunicación impulsa y/o	Abierta

	promueve dentro de su zona escolar?:	
9B	¿Conoce a los directores de todas las escuelas que corresponden a su zona escolar?:	Si, parcialmente, no.
9C	¿Conoce a quienes son los padres de familia responsables del Consejo Escolar de Participación Social de cada escuela en su zona escolar?:	Si, parcialmente, no.
9D	¿Crea y establece formas de comunicación suficientes con los directores de las escuelas de su zona escolar?:	Si, parcialmente, no.
11F	¿Está al pendiente de la gestión de recursos humanos y materiales que se requieren en su escuela?:	Muy de acuerdo, De acuerdo, Poco de acuerdo, Nada de acuerdo.

11G	¿Satisface el acompañamiento que requieren los docentes para el desarrollo de sus actividades en el aula?:	Muy de acuerdo, De acuerdo, Poco de acuerdo, Nada de acuerdo.
11H	¿Satisface las recomendaciones que emite a las madres y o padres de familia sobre el desempeño de sus hijos en la escuela?:	Muy de acuerdo, De acuerdo, Poco de acuerdo, Nada de acuerdo.
13 A	¿Organiza de manera colegiada las estrategias para la rendición de cuentas a la comunidad que integra su zona escolar?:	Siempre, Casi siempre, Algunas veces , Pocas Veces, Nunca.
13B	¿Realiza asambleas, reuniones, periódico mural, boletines entre otros, para dar a conocer a la comunidad escolar los resultados de las actividades que se realizan	Siempre, Casi siempre, Algunas veces , Pocas Veces, Nunca.

	para la mejora de los aprendizajes dentro de su zona escolar?:	
13C	¿Los directores de su zona escolar le hacen participe de las actividades o de las acciones que implementan en su escuela para la rendición de cuentas sobre?:	Siempre, Casi siempre, Algunas veces , Pocas Veces, Nunca.
13D	¿Reconoce los esfuerzos que realizan las escuelas de su zona para el logro educativo?:	Siempre, Casi siempre, Algunas veces , Pocas Veces, Nunca.
13E	¿Emite recomendaciones y/o hace sugerencias para la mejora continua en los procesos de enseñanza?:	Siempre, Casi siempre, Algunas veces , Pocas Veces, Nunca.

<p><u>Dimensión Infraestructura:</u> estos indicadores permiten obtener información a los supervisores sobre la base física y tecnológica de los planteles en aras a su adecuada dotación para llevar a cabo un proceso educativo de calidad.</p>		
<u>No. de ítem:</u>	<u>Pregunta:</u>	<u>Escala de medición:</u>
9 A:	¿Conoce la infraestructura educativa de todos los planteles que conforman su zona escolar?:	Sí, Parcialmente, No.
12 A:	¿Las escuelas cuentan con aulas suficientes para la cantidad de alumnos que atiende?:	Totalmente, Parcialmente, No cuentan con el servicio.
12B:	¿Las escuelas cuentan con butacas suficientes para el número de alumnos?:	Totalmente, Parcialmente, No cuentan con el servicio.
12C:	¿Las escuelas cuentan con sistema de drenaje adecuado?:	Totalmente, Parcialmente, No

		cuentan con el servicio.
12D:	¿Las escuelas cuentan con instalaciones eléctricas seguras?:	Totalmente, Parcialmente, No cuentan con el servicio.
12E:	¿Las escuelas cuentan con biblioteca y libros suficientes*?: *(200 mínimo establecido por Biblioteca Escolar)	Totalmente, Parcialmente, No cuentan con el servicio.
12F:	¿Las escuelas cuentan con laboratorios que apoyen las materias impartidas?:	Totalmente, Parcialmente, No cuentan con el servicio.
12G:	¿Las escuelas cuentan con equipo tecnológico suficiente* (computadoras,	Totalmente, Parcialmente, No

	cañones, impresoras, etc.) para apoyo docente y de los alumnos?: *(1 computadora por cada 3 alumnos, por grupo, mínimo un cañón para los grupos de 5° y 6° y los tres grados de secundaria)	cuentan con el servicio.
<p><u>Dimensión Actividades Extraescolares:</u> las preguntas de este bloque pretenden recoger información sobre el conocimiento de los supervisores sobre los “días sin clase” y las actividades que llevan a cabo los alumnos fuera de la escuela, con la finalidad de ajustar racionalmente las actividades escolares al horario y calendario escolar para un adecuado cumplimiento de la programación.</p>		
<u>No. de ítem:</u>	<u>Pregunta:</u>	<u>Escala de medición:</u>
9E:	¿Está al tanto de las festividades de las comunidades dentro de su zona escolar?:	Sí, Parcialmente, No.

9F:	¿Está al tanto de cómo afectan las actividades extraescolares dentro de su zona escolar? (Fiestas patronales, comunitarias, delegacionales, interinstitucionales etc.):	Sí, Parcialmente, No.
<p><u>Dimensión Organigrama Escolar:</u> las preguntas que se incluyen en este apartado tienen como finalidad poder averiguar el conocimiento que tiene el supervisor del modelo de organigrama escolar que rige en los planteles con su “mapa funcional”, así como la forma en que fluye la información.</p>		
<u>No. de ítem:</u>	<u>Pregunta:</u>	<u>Escala de medición:</u>
6:	¿Conoce los programas educativos estatales y federales que apoyan a cada una de las escuelas de su zona escolar?:	Pregunta abierta.
6 A:	¿Cuáles?:	Pregunta abierta.

10A:	¿Las escuelas cuentan con un organigrama y su sentido para la organización jerárquica?:	Respuesta única.
10B:	¿Las escuelas cuentan con un organigrama, pero no tienen sentido de la organización jerárquica?:	Respuesta única.
10C:	¿Las escuelas no cuentan con un organigrama, pero tienen sentido de la organización jerárquica?:	Respuesta única.
10D:	¿Las escuelas no cuentan con un organigrama y no tienen sentido de la organización jerárquica?:	Respuesta única.
11 A:	Promueven la participación docente en las reuniones de Consejo Técnico Escolar.	Muy de acuerdo, De acuerdo, Poco de acuerdo, Nada de acuerdo.

11B:	¿Impulsan la participación de padres de familia y docentes en las decisiones y acciones establecidas en la Ruta de Mejora Escolar?:	Muy de acuerdo, De acuerdo, Poco de acuerdo, Nada de acuerdo.
11C:	¿Tienen una visión junto con la comunidad escolar sobre las mejoras establecidas en la Ruta de Mejora Escolar?:	Muy de acuerdo, De acuerdo, Poco de acuerdo, Nada de acuerdo.
11D:	¿Saben manejar los conflictos dentro de la escuela?:	Muy de acuerdo, De acuerdo, Poco de acuerdo, Nada de acuerdo.
11E:	¿Está al pendiente de la gestión de recursos humanos y materiales que se requieren en su escuela?:	Muy de acuerdo, De acuerdo, Poco de acuerdo, Nada de acuerdo.
<u>Dimensión Formación Docente y Directiva:</u> las preguntas del presente apartado pretenden evaluar el nivel de conocimiento que tiene el		

supervisor sobre la formación docente y directiva para saber el nivel cualitativo y cuantitativo de su itinerario formativo y poderles así recomendar la formación suplementaria necesaria para conocer sus fortalezas y debilidades en la misma que puedan incidir en el ejercicio de su función y recomendarles ofertas adecuadas de las mismas.

<u>No. de ítem:</u>	<u>Pregunta :</u>	<u>Escala de medición:</u>
14 A:	¿Los docentes y directores asisten o reciben capacitación y asesoría para mejorar los procesos de enseñanza?:	Muy Frecuente (Mensual), Frecuente (Bimestral), Poco frecuente (Mayor a tres meses), No ocurre.
14B:	¿Los docentes y directores reciben asesoría y acompañamiento en la escuela para atender situaciones específicas?.	Muy Frecuente (Mensual), Frecuente (Bimestral), Poco frecuente (Mayor a tres meses), No ocurre.

14C:	¿Los docentes y directores realizan actividades de autoevaluación sobre el desempeño de sus actividades en el aula?:	Muy Frecuente (Mensual), Frecuente (Bimestral), Poco frecuente (Mayor a tres meses), No ocurre.
14D:	¿Los docentes y directores reciben sistemáticamente recomendaciones sobre la gestión del aprendizaje?:	Muy Frecuente (Mensual), Frecuente (Bimestral), Poco frecuente (Mayor a tres meses), No ocurre.

Fuente: *Elaboración propia.*

III.7.2.- Revisión y validación del Instrumento.

Esta fase se llevó a cabo en el mes de diciembre de 2015, correspondiendo a la primera revisión por expertos de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) de la Unidad 011 de Aguascalientes; quienes entregaron diversas observaciones, las cuales fueron tenidas en cuenta; de acuerdo con ello se corrigió el mismo y posteriormente

se validó en enero de 2016, donde se emite constancia de validez de contenido y juicio de expertos en materia educativa quienes se desempeñan como Asesores Académicos de Educación Superior y Posgrados de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 011 de Aguascalientes (detallado en documento que se anexa en CD que acompaña esta tesis Doctoral).

La validación del instrumento involucró la participación de tres expertos y se utilizó el Método de Agregados Individuales, en el cual se pide a cada experto, individualmente, que de una estimación directa de los ítems del instrumento; posteriormente, se recolectan sus opiniones para analizarlas y obtener un instrumento consensuado (Corral, 2009:131).

En una primera fase, se construye un cuestionario con preguntas planteadas de manera ordenada, objetiva, concreta y precisa, considerando la importancia del instrumento, por ser una herramienta muy valiosa que representa el primer recurso de la investigación. El cuestionario se organiza por ítems, los cuales corresponden a 6 dimensiones relevantes para la investigación; esto permite estimar el grado de confiabilidad y validez del instrumento además de contar con los principios de calidad que debe reunir tras ser sometido al juicio de expertos.

Se realiza la Validez de Contenido por Juicio de Expertos utilizando el Método de Agregados Individuales.

Opiniones emitidas por los expertos:

Experto 1: una vez analizado el instrumento de investigación, considerando la hipótesis, objetivos, planteamiento del problema y justificación de cada una de las dimensiones concluyo que los ítems tienen relevancia y congruencia con el contenido teórico, claridad en la redacción y no sugieren respuesta lo que evitan un sesgo, además el número de ítems son suficientes para recoger la información. Afino que permitirán la obtención correcta de los resultados de la tesis doctoral.

Experto 2: del análisis realizado al instrumento de investigación consideró que:

- El instrumento de investigación está correctamente estructurado por lo que resulta de fácil comprensión.
- Muestra coherencia entre las dimensiones a evaluar y las afirmaciones establecidas en el instrumento de investigación.
- Su formato es apropiado y conveniente.
- Los ítems están distribuidos en forma lógica y secuencial.
- Los ítems son congruentes, claros en su redacción y no tendenciosos, ni inductores de respuesta.

- El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para responder el cuestionario.
- Concluyo que los ítems permiten el logro del objetivo de la investigación.

Experto 3: del análisis al instrumento de investigación señaló que:

- Los ítems abarcan y delimitan claramente cada una de las dimensiones a evaluar.
- Los ítems cuentan con claridad en la redacción, coherencia interna, no inducen a respuestas que generen sesgos, el lenguaje es adecuado para el nivel del informante; con lo que considero que miden lo que se desea medir.
- El análisis de los componentes es sencillo y fácil de identificar.
- Existe coherencia entre el marco teórico y la forma en que se han abordado cada una de las dimensiones.
 - Los elementos permiten realizar un diagnóstico para el diseño de un modelo de gestión de calidad para las escuelas del nivel Primaria.

III.7.3.- Pilotaje del instrumento.

La fase de pilotaje del instrumento para supervisores y coordinadores se llevó a cabo en el mes de febrero de 2016.

Previamente se realizó un cálculo del tamaño de la muestra; considerándose como una muestra de un muestreo probabilístico. Se establece un muestreo probabilístico debido a que tiene como principal característica que la unidad de estudio es elegida o seleccionada al azar, es decir, de forma aleatoria en una o más de sus etapas. Cualquier unidad, que forma parte de la población objeto de estudio, tiene una probabilidad conocida o igual a la misma de cualquier otro individuo de la población seleccionada.

Para calcular el tamaño de la muestra se decide utilizar fórmula para población finita de estimación de proporciones. Esta fórmula sirve para determinar parámetros, es decir, si pretendemos hacer inferencias a valores poblacionales (proporciones, medias) a partir de una población accesible de la población diana considerada; con la finalidad de realizar una inferencia a nivel nacional se considera la siguiente fórmula (Pita Fernández, 2010: 23):

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

- n: tamaño de la muestra a calcular
- N: tamaño del universo
- p: proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q: 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

- d: precisión (5%)
- Z: es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que buscamos, usamos un valor dado por la forma de distribución de Gauss.
- Nivel de confianza 95%, Z=1.96

Sustituyendo:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{144 \cdot 1.96^2 \cdot 0.05 \cdot (1 - 0.05)}{0.05^2(144 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.05 \cdot (1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{144 \cdot 3.8416 \cdot 0.05 \cdot 0.95}{0.0025(143) + 3.8416 \cdot 0.05 \cdot (0.95)}$$

$$n = \frac{144 \cdot 0.19208 \cdot 0.95}{0.3575 + 3.8416 \cdot 0.05 \cdot 0.95}$$

$$n = \frac{144 \cdot 0.182476}{0.3575 + 3.8416 \cdot 0.0475}$$

$$n = \frac{26.276544}{0.3575 + 0.182476}$$

$$n = \frac{26.276544}{0.539976}$$

$$n = 48.66$$

Para garantizar la representatividad de la muestra y la validez externa del estudio se toma en cuenta el tamaño de la muestra y la técnica de muestreo.

Se considera como tamaño de la muestra a 49 individuos debido a que con el cálculo del tamaño resultó un 48.66, considerándose un margen de confiabilidad y seguridad del 95%, una precisión del 5% y un margen de error del 5% para validez del estudio; siendo óptimo tanto para los objetivos de nuestro estudio como para las condiciones particulares que se dan y asumen en él.

La técnica de muestreo utilizada para la selección de los supervisores y coordinadores fue probabilística, de modo que todos los individuos de la población de estudio tuvieran una misma probabilidad de ser incluidos en la muestra, siendo esta determinada al azar y por criterio de muestreo aleatorio simple.

La aplicación del instrumento fue realizada en el mes de septiembre de 2016.

Para calcular la confiabilidad del instrumento se empleó el análisis de consistencia interna de las respuestas a los reactivos, para lo que se determinó la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach con apoyo del programa estadístico informático IBM SPSS Statistics 23; el cual arrojó un valor de 0.774, lo que indica que es un instrumento con un grado de excelente confiabilidad entre las variables que forman parte del instrumento. Por lo anterior se define como un cuestionario con solidez interna, debido a que existe homogeneidad en sus preguntas o ítems.

Fiabilidad

RELIABILITY

```
/VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P6A P6A1 P6A2 P6A3  
P6A4 P6A5 P6A6 P6A7 P6A8 P6A9 P7 P8A P8B P8C P8D  
  
P9A P9B P9C P9D P9E P9F P10 P11A P11B P11C P11D  
P11E P11F P11G P11H P11I P12A P12B P12C P12D P12E  
  
P12F P12G P13A P13B P13C P13D P13E P14A P14B P14C  
P14D  
  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
```

```
/MODEL=ALPHA
```

```
/STATISTICS=DESCRIPTIVE
```

```
/SUMMARY=TOTAL.
```

Tabla 6: Fiabilidad.

Notas:

Salida creada		
Comentarios		
Entrada	Datos	C:\Users\FACMED\Desktop\Nueva carpeta\TESIS PACO\PRUEBA 2 PARA ALFA.sav
	Conjunto de datos activo	ConjuntoDatos1
	Filtro	<ninguno>
	Ponderación	<ninguno>
	Segmentar archivo	<ninguno>
	N de filas en el archivo de datos de trabajo	49
	Entrada de matriz	
Manejo de valores perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratan como perdidos.
	Casos utilizados	Las estadísticas se basan en todos los casos con datos válidos para todas las variables en el procedimiento.

Sintaxis		RELIABILITY /VARIABLES=P1 P2 P3 P4 P5 P6 P6A P6A1 P6A2 P6A3 P6A4 P6A5 P6A6 P6A7 P6A8 P6A9 P7 P8A P8B P8C P8D P9A P9B P9C P9D P9E P9F P10 P11A P11B P11C P11D P11E P11F P11G P11H P11I P12A P12B P12C P12D P12E P12F P12G P13A P13B P13C P13D P13E P14A P14B P14C P14D /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE /SUMMARY=TOTAL.
Recursos	Tiempo de procesador	00:00:00.03
	Tiempo transcurrido	00:00:00.03

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos de la prueba de pilotaje del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 7: Escala: ALL VARIABLES.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	7	14.3
	Excluido ^a	42	85.7
	Total	49	100.0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos de la prueba de pilotaje del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 8: Estadísticas de Fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N de elementos
.774	53

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos de la prueba de pilotaje del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 9: Estadísticas de elemento.

	Media	Desviación estándar	N
Tiempo en el cargo	1.86	.900	7
Último grado de estudios	2.00	.816	7
En su zona escolar, la mayoría de las escuelas preescolares son de tipo:	2.71	.756	7
En su zona escolar, la mayoría de las escuelas primarias son de tipo:	2.71	.756	7
En su zona escolar, la mayoría de las escuelas secundarias son de tipo:	2.57	.787	7
¿Conoce los programas educativos estatales y federales que apoyan cada una de las escuelas de su zona escolar?	1.00	.000	7
¿Cuáles? PEC	.86	.378	7
¿Cuáles? PETC	1.00	.000	7
¿Cuáles? PES	.43	.535	7
¿Cuáles? PROSPERA	.00	.000	7
¿Cuáles? PACE	.00	.000	7
¿Cuáles? AGE	.29	.488	7
¿Cuáles? Escuela Digna	.00	.000	7

¿Cuáles? Desayunos Escolares	.00	.000	7
¿Cuáles? Uniformes Escolares	.00	.000	7
¿Cuáles? Umbral	.00	.000	7
¿Cada cuánto se reúne con los directores de las escuelas que corresponden a su zona escolar?	1.71	.756	7
¿Qué formas de comunicación impulsa y/o promueve dentro de su zona escolar? Uso de TICs	.71	.488	7
¿Qué formas de comunicación impulsa y/o promueve dentro de su zona escolar? Personal, Directa	.43	.535	7
¿Qué formas de comunicación impulsa y/o promueve dentro de su zona escolar? Horizontal	.29	.488	7
¿Qué formas de comunicación impulsa y/o promueve dentro de su zona escolar? Vertical	.14	.378	7
Elija... ¿Conoce la infraestructura educativa de todos los planteles que conforman su zona escolar?	1.14	.378	7
¿Conoce a los directores de todas las escuelas que corresponden a su zona escolar?	1.00	.000	7

¿Conoce a quienes son los padres de familia responsables del Consejo Escolar de Participación Social de cada escuela en su zona escolar?	1.71	.756	7
¿Cree establece formas de comunicación suficiente con los directores de las escuelas de su zona escolar?	1.00	.000	7
¿Está al tanto de las festividades de las comunidades dentro de su zona escolar?	1.43	.535	7
¿Está al tanto de cómo afectan las actividades extraescolares dentro de su zona escolar? (Fiestas patronales, comunitarias, delegacionales, interinstitucionales etc.)	1.00	.000	7
Marcando una sola casilla, podría decirnos si en su zona escolar:	1.29	.488	7
Caracterización general de los directores: Promueven la participación docente en las reuniones de Consejo Técnico Escolar	1.43	.787	7
Impulsan la participación de padres de familia y docentes en las decisiones y acciones establecidas en la Ruta de Mejora Escolar.	2.00	1.000	7

Tienen una visión junto con la comunidad escolar sobre las mejoras establecidas en la Ruta de Mejora Escolar	1.71	.488	7
Saben manejar los conflictos dentro de la escuela	1.86	.690	7
Está al pendiente de la gestión de recursos humanos y materiales que se requieren en su escuela.	1.14	.378	7
Satisface el acompañamiento que requieren los docentes para el desarrollo de sus actividades en el aula	2.29	.488	7
Satisface las recomendaciones que emite a las madres y o padres de familia sobre el desempeño de sus hijos en la escuela	2.43	.535	7
Está abierto recibir a propuestas para que mejore la organización escolar para que los alumnos alcancen los aprendizajes esperados.	1.57	.787	7
Promueven un espacio de libertad y confianza dentro de la escuela	1.57	.787	7
General sobre las escuelas de la zona escolar: Las escuelas cuentan con aulas suficientes para la cantidad de alumnos que atiende	1.43	.535	7

Las escuelas cuentan con butacas suficientes para el número de alumnos	1.71	.488	7
Las escuelas cuentan con sistema de drenaje adecuado.	1.57	.535	7
Las escuelas cuentan con instalaciones eléctricas seguras	1.57	.535	7
Las escuelas cuentan con biblioteca y libros suficientes *(200 mínimo establecido por Biblioteca Escolar)	1.71	.488	7
Las escuelas cuentan con laboratorios que apoyen las materias impartidas	2.71	.488	7
Las escuelas cuentan con equipo tecnológico suficiente* (computadoras, cañones, impresoras, etc.) para apoyo docente y de los alumnos.	2.29	.488	7
General sobre las actividades de su zona escolar: Organiza de manera colegiada las estrategias para la rendición de cuentas a la comunidad que integra su zona escolar	2.43	1.272	7
Realiza asambleas, reuniones, periódico mural, boletines entre otros, para dar a conocer a la comunidad escolar los resultados de las actividades que se realizan para la mejora de los aprendizajes dentro de su zona escolar	2.00	.577	7

Los directores de su zona escolar le hacen participe de las actividades o de las acciones que implementan en su escuela para la rendición de cuentas sobre	1.43	.535	7
Reconoce los esfuerzos que realizan las escuelas de su zona para el logro educativo	1.29	.488	7
Emite recomendaciones y/o hace sugerencias para la mejora continua en los procesos de enseñanza	1.57	.787	7
Frecuencia de lo siguiente: Los docentes y directores asisten o reciben capacitación y asesoría para mejorar los procesos de enseñanza	16.00	36.606	7
Los docentes y directores reciben asesoría y acompañamiento en la escuela para atender situaciones específicas	15.86	36.667	7
Los docentes y directores realizan actividades de autoevaluación sobre el desempeño de sus actividades en el aula.	15.57	36.792	7
Los docentes y directores reciben sistemáticamente recomendaciones sobre la gestión del aprendizaje	15.71	36.727	7

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos de la prueba de pilotaje del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Analizando la información arrojada por el coeficiente de estimación de fiabilidad en el método de consistencia interna arrojado por el Alfa de Cronbach; se considera que el instrumento mide lo que realmente desea medir; la evidencia demuestra que los elementos miden la misma construcción.

Referencias Bibliográficas del Capítulo III

-Blasco, J. E. (2007.). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. Madrid: Editorial Club Universitario.

-Cea D'Ancona, M. Á. (1996.). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.

-Corral, Y. (2009). Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 23: 228-247.

-Hernández, S. R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Chile: Mc Graw Hill.

-Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2016). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. México (4ª. Edición).

-Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: MCGRAW-HILL.

-Kerlinger, F. N. (1988). *Investigación del comportamiento*. México: Mc Graw Hill.

-Mayan, M. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos: un módulo de entrenamiento para estudiantes* (traducido al español con una nota introductoria de Cesar A. Cisneros). México: UNAM.

- Ruiz Medina, M. I. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. *Tlatemoani*, 12: 1-25.

-Salinas Meruane, P. (2008). *Métodos de investigación social*. Chile: Ediciones Universidad Católica del Norte.

-Pita Fernández, S. (01 de Diciembre de 2010). Determinación del tamaño muestral. Obtenido de Fistera: <https://www.fistera.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp>

-Ramírez, A. M. (2015). *Diseños de Investigación. El coaching metodológico como estrategia*. México: La Biblioteca.

-Razo, C. M. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Prentice Hall.

-Sánchez Pérez, J. N. (2002). *Guía metodológica para la elaboración de un protocolo de investigación en el área de la salud*. México: Prado.

-Villafuerte, D. B. (2010). *Manual Metodológico para el Investigador Científico*. Venezuela: Edición Electrónica Gratuita.

- Paul Vogt, W. (2012). *When to Use What Research Design*. New York: Guilford Press.

Capítulo IV: Interpretación de resultados

Introducción

En el presente capítulo se presenta la interpretación de resultados del instrumento aplicado a supervisores y coordinadores de las URSE de Aguascalientes sobre la necesidad de implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria; así como las conclusiones que se derivan de dicha interpretación.

IV.1 Resultados de la encuesta realizada a los supervisores y coordinadores de las URSE de Aguascalientes (ítems que conforman las 6 dimensiones).

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de los ítems P1, P2, P3, P4, P5 del instrumento aplicado a supervisores y coordinadores de las URSE de Aguascalientes sobre la dimensión Datos Generales, donde se midió: el tiempo que llevan en el cargo, el ultimo grado de estudios con el que cuentan y el tipo de zona en donde se encuentran la mayoría de escuelas preescolares, primarias y secundarias que coordinan o supervisan.

**Tabla 10: Estadísticos de la Dimensión Datos
Generales, Moda, Media y Mediana.**

	Tiempo en el cargo	Último grado de estudios	En su zona escolar, la mayoría de las escuelas preescolares son de tipo:	En su zona escolar, la mayoría de las escuelas primarias son de tipo:	En su zona escolar, la mayoría de las escuelas secundarias son de tipo:
N Válido	127	128	66	73	49
Perdidos	2	1	63	56	80
Media	2.16	1.95	1.97	1.93	2.06
Mediana	2.00	2.00	1.50	1.00	2.00
Moda	1	2	1	1	3

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En referencia a la Tabla10, se puede observar que con respecto a las medidas de tendencia central media, mediana y moda del 100% de la población que participo: siendo esta de un total de 129 sujetos en la P1, Tiempo del cargo 2.16 es el promedio de respuestas con el mismo tiempo en el cargo, 50% de los encuestados, concluyen

con el mismo grado de estudios y la mayoría de los supervisores coordina la zona con escuelas secundarias.

Tabla11: P1 “Tiempo en el cargo”.

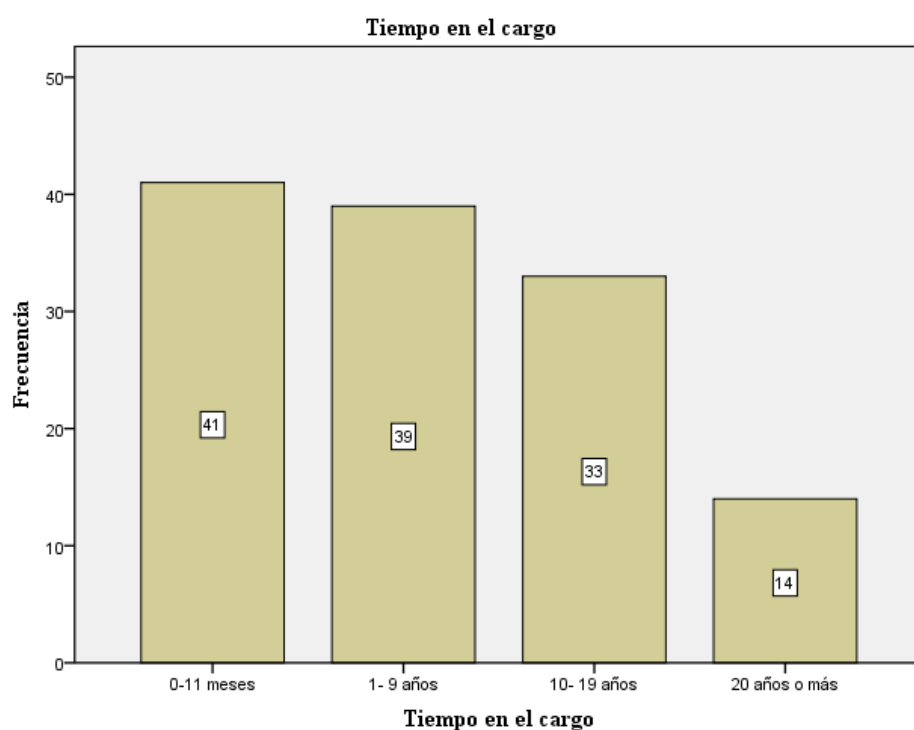
		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	0-11 meses	41	31.8	32.3	32.3
	1- 9 años	39	30.2	30.7	63.0
	10- 19 años	33	25.6	26.0	89.0
	20 años o más	14	10.9	11.0	100.0
	Total	127	98.4	100.0	
Perdidos	99	2	1.6		
	Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Como se puede apreciar en la Tabla 11 y en el Gráfico 1: el 31.8% de los encuestados contestaron que llevan entre 0 y 11 meses coordinando sus zonas escolares, el 30.8% entre 1 y 9 años, el 25.6% entre 10 y 19 años y el 10.9% más de 20 años. Lo que nos demuestra que el mayor número de coordinadores y supervisores representados

por un total de 41 sujetos de la población diana son jóvenes dentro de su puesto. Al mismo tiempo podemos observar que el 1.6% de la muestra omitió su respuesta, siendo esta proporcional a 2 sujetos.

Gráfico 1: Frecuencias del Tiempo en el cargo.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

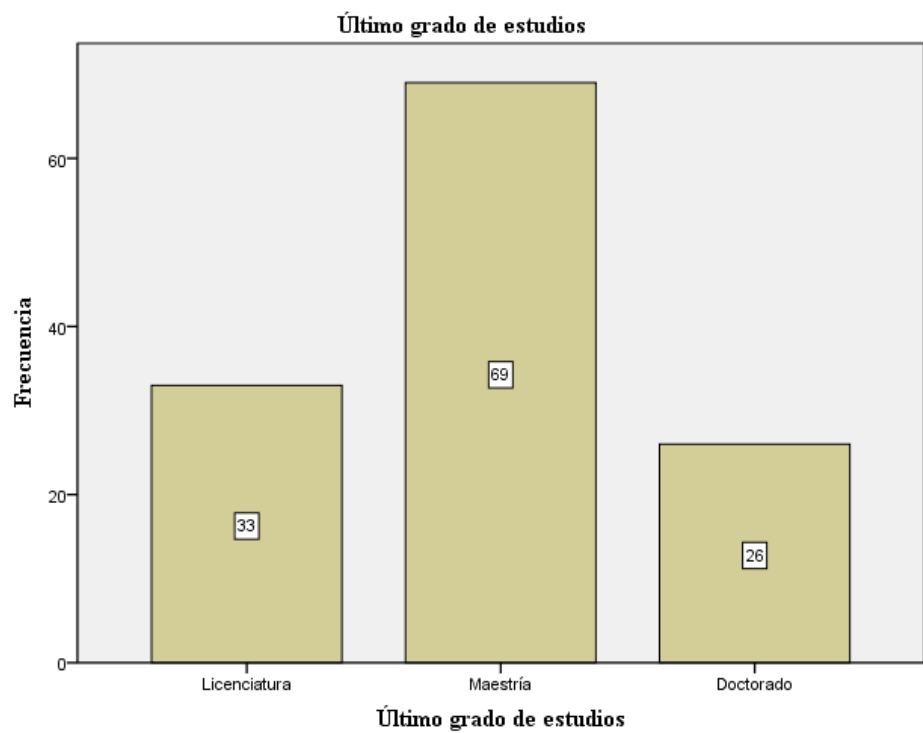
Tabla 12: P2 “Último grado de estudios”.

		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Licenciatura	33	25.6	25.8	25.8
	Maestría	69	53.5	53.9	79.7
	Doctorado	26	20.2	20.3	100.0
	Total	128	99.2	100.0	
Perdidos	99	1	.8		
Total		129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Como puede observarse en el Gráfico 2 y en la Tabla 12 con respecto a la variable último grado de estudios: el 53.5% de la población cuenta con un último grado de estudios de Maestría, representando por un tamaño en la muestra de 69 unidades de estudio, donde solamente el 08% omitió su respuesta; 33 sujetos representados por un 25.6% cuentan sólo con el nivel licenciatura y 20.2% con el nivel máximo de estudios siendo este el Doctorado.

Gráfico 2: Frecuencias Último grado de estudios.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 13: P 3. “Zona Escolar, escuelas de tipo preescolar”.

En su zona escolar, la mayoría de las escuelas preescolares son de tipo:

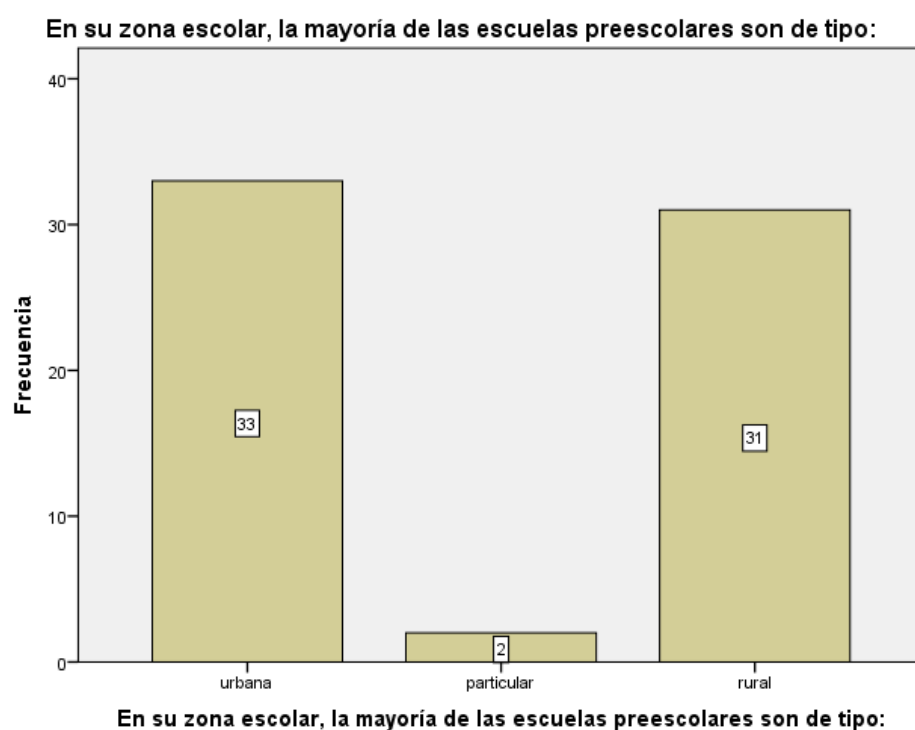
		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	urbana	33	25.6	50.0	50.0
	particular	2	1.6	3.0	53.0
	rural	31	24.0	47.0	100.0
	Total	66	51.2	100.0	
Perdidos	99	63	48.8		
	Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En referencia al Gráfico 3 y a la Tabla 13, análisis del ítem, “En su zona escolar, la mayoría de las escuelas preescolares son de tipo Urbana, Particular o Rural”: observamos que: el 25.6% son de tipo urbano, esto quiere decir que estas unidades preescolares se encuentran en un área con una alta densidad de población y donde cuyos habitantes, por lo general, no se dedican a las actividades agrícolas, también se observa que en esta región existen núcleos

poblacionales de más de 2,500 habitantes y es considerada como una ciudad (Pérez Porto, 2013: 34). El 24.0% comentó que su zona preescolar se encuentra dentro de una zona de tipo rural, considerándose como zona rural, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI): cuando el área cuenta con menos de 2,500 habitantes (2018: 32). Igualmente, 31 de los sujetos del estudio respondieron que el 1.6% de sus escuelas preescolares pertenecen a una zona escolar particular, representándose las respuestas a lo indicado por 2 personas.

Gráfico 3: Frecuencias de escuelas preescolares.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 14: P4: “Zona escolar, escuelas de tipo primaria”.

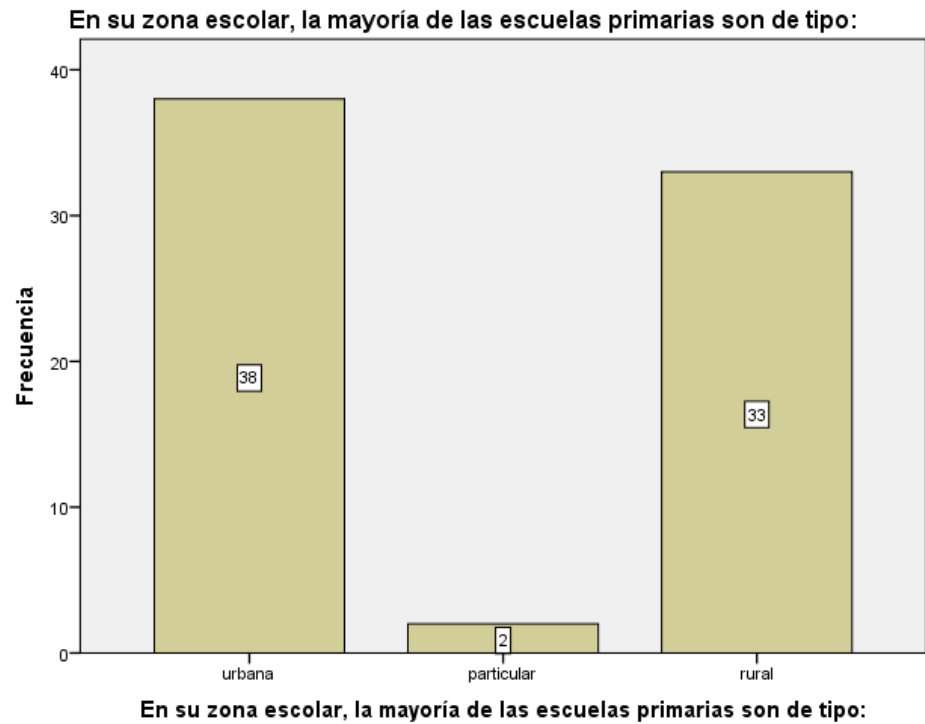
En su zona escolar, la mayoría de las escuelas primarias son de tipo:

		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	urbana	38	29.5	52.1	52.1
	particular	2	1.6	2.7	54.8
	rural	33	25.6	45.2	100.0
	Total	73	56.6	100.0	
Perdidos	99	56	43.4		
	Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla14 y en el Gráfico 4 podemos prestar observar del análisis de los datos que: el 29.5% de la población diana refirió que las escuelas del nivel primario que supervisan se encuentran dentro de una zona tipo urbana, mientras que el 25.6%, siendo estos representados por 33 sujetos, comentan que sus escuelas de nivel primario se encuentran en una zona rural y tan solo el 1.6% se encuentran en una zona particular.

Gráfico 4: Frecuencias de escuelas primarias.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 15: P5. “Zona escolar, Escuelas secundarias”.

En su zona escolar, la mayoría de las escuelas secundarias son de tipo:

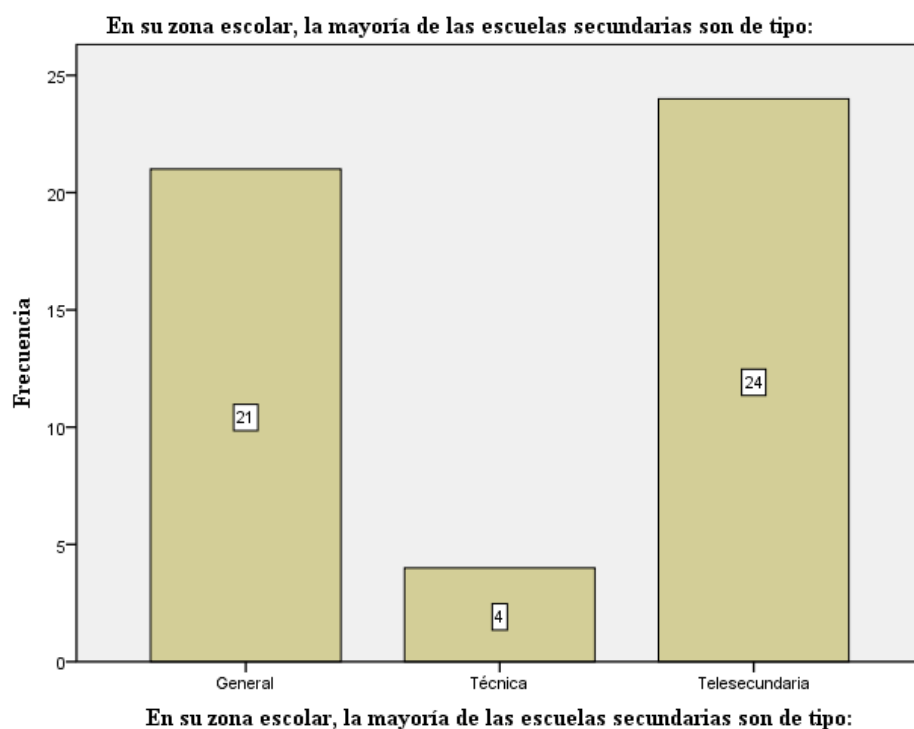
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido General	21	16.3	42.9	42.9
Técnica	4	3.1	8.2	51.0
Telesecundaria	24	18.6	49.0	100.0
Total	49	38.0	100.0	
Perdidos 99	80	62.0		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Con respecto a lo observado en la Tabla 15 y al Gráfico 5 podemos inferir: que la mayoría de las escuelas del nivel de secundaria pertenecen a telesecundarias. De acuerdo con el INEE (Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación): “Desde 1968, la Telesecundaria es una modalidad escolarizada del Sistema Educativo Mexicano que ofrece educación secundaria a jóvenes que viven fundamentalmente en comunidades rurales pequeñas y marginadas, en donde, por el reducido tamaño de la población escolar, resulta incosteable establecer secundarias generales o

técnicas” (2018:95). Finalmente, 21 sujetos indicaron que sus Secundarias son de tipo General y el 3.1% refirió que son Secundarias Técnicas.

Gráfico 5: Frecuencias de escuelas secundarias.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 16: Estadísticos P6. ¿Conoce los programas educativos estatales y federales que apoyan cada una de las escuelas de su zona escolar?

N	Válido	124
	Perdidos	5
Media		.98
Mediana		1.00
Moda		1

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

La Tabla 16 nos muestra que: el .98 % es el promedio de supervisores que conocen los programas educativos estatales y federales que apoyan a cada una de sus escuelas en su zona escolar; la mediana indica que el 50% de los supervisores conocen a lo más 1 programa estatal, el mismo porcentaje que nos muestra la moda.

Tabla 17: P6. “Programas educativos estatales y federales”.

¿Conoce los programas educativos estatales y federales que apoyan cada una de las escuelas de su zona escolar?:

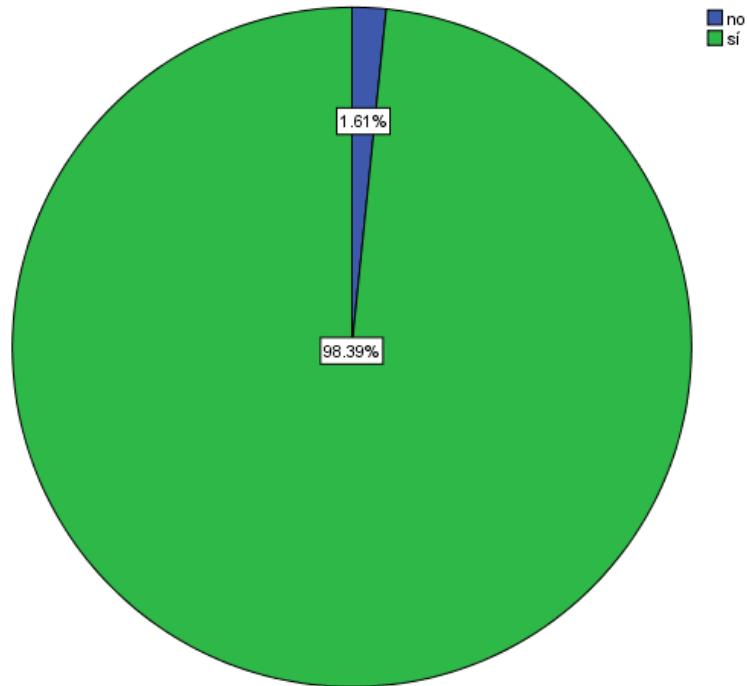
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido				
no	2	1.6	1.6	1.6
sí	122	94.6	98.4	100.0
total	124	96.1	100.0	
Perdidos 99	5	3.9		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla 17 y en el Gráfico 6 podemos prestar atención a lo siguiente: que el 94.6% de los sujetos refieren conocer la existencia de programas educativos estatales y federales que apoyen a cada una de las escuelas de su zona escolar; debido a que la gran mayoría, 122 cuestionados, refirió al menos conocer 1 programa.

Gráficos 6: Frecuencias de programas educativos estatales y federales.

¿Conoce los programas educativos estatales y federales que apoyan cada una de las escuelas de su zona escolar?



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 18: P6A, P6A1, P6A2, P6A3, P6A4, P6A5, P6A6, P6A7, P6A8, P6A9; Programas Educativos estatales y federales.

	<u>¿Cuáles?</u> <u>PEC:</u>	<u>¿Cuáles?</u> <u>PETC:</u>	<u>¿Cuáles?</u> <u>PES:</u>	<u>¿Cuáles?</u> <u>PROSPERA:</u>	<u>¿Cuáles?</u> <u>PACE:</u>
Válido	125	125	125	125	125
Perdidos	4	4	4	4	4
Media	.90	.87	.63	.09	.12
Mediana	1.00	1.00	1.00	.00	.00
Moda	1	1	1	0	0

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla 18 podemos observar que: 125 supervisores/coordinadores conocen al menos 1 programa, siendo según los casos: el de Escuelas de Calidad, Escuelas de Tiempo Completo, Escuela Segura, Programa de Inclusión Social PROSPERA o Programa de Convivencia Escolar; 4 supervisores omitieron dar información con respecto a esta variable. En un promedio del 90 conocen el programa Escuelas de Calidad (PEC), 087 el programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC), .63 el programa Escuela Segura (PES), 012 el programa de Convivencia

Escolar (PNCE) y el .09 el programa de Inclusión Social (PROSPERA).

Tabla 19: “Estadísticos Programas Educativos estatales y federales”.

	<u>¿Cuáles? AGE:</u>	<u>¿Cuáles? Escuela Digna:</u>	<u>¿Cuáles? Desayunos Escolares:</u>	<u>¿Cuáles? Uniformes Escolares:</u>	<u>¿Cuáles? Umbral:</u>
N Válido	125	125	125	125	125
Perdidos	4	4	4	4	4
Media	.21	.14	.16	.15	.04
Mediana	.00	.00	.00	.00	.00
Moda	0	0	0	0	0

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla 19 podemos apreciar: que el 50%, representados por el 021, conocen mejor al programa Apoyo a la Gestión Escolar (AGE); en segundo lugar, con el .26 a los desayunos escolares; en tercer lugar, con el .15 a los Uniformes escolares; en cuarto lugar, con .14 el programa de Escuelas Dignas y finalmente, el .04 el programa Umbral.

Tabla 20: “Frecuencias Programa Escuelas de Calidad”.

¿Cuáles? Programa Escuelas de Calidad:

	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido				
no	12	9.3	9.6	9.6
sí	113	87.6	90.4	100.0
total	125	96.9	100.0	
P				
erdidos 9	4	3.1		
Total	129	100.0		

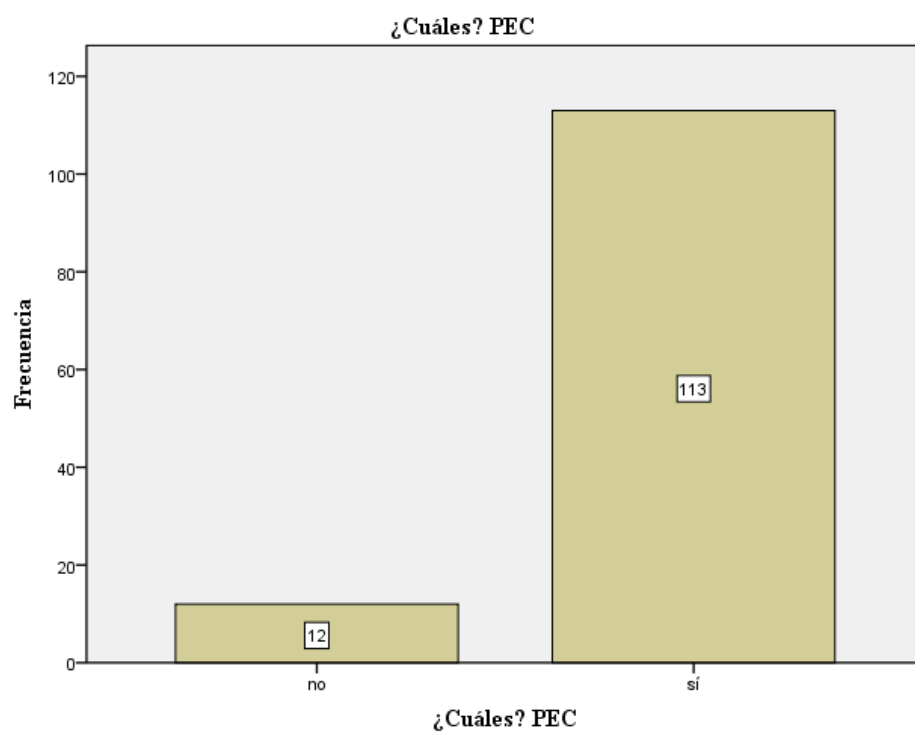
Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla 20 y el Gráfico 7 interpretamos que: el 87.6% de la población de estudio refiere conocer el programa PEC, tan solo 12 sujetos de investigación refirieron no conocer dicho programa. El programa PEC (Programa de Escuelas de Calidad) como refiere la SEP: *“surge en el ciclo escolar 2001-2002 como una iniciativa de reforma de la gestión institucional y escolar para superar los diversos obstáculos para mejorar el logro educativo. El Programa pretende*

transformar el enfoque de la política educativa, de una posición central, que concentra todas las decisiones acerca de las prioridades, las estrategias, los recursos y su distribución, a un esquema que posibilite la creación de un modelo de gestión con enfoque estratégico de la escuela hacia el sistema educativo, que involucre a las autoridades responsables de los tres gobiernos (federal, estatal y municipal)” (2018:67).

El PEC considera que la participación de los equipos de supervisión, directivos, maestros, alumnos y padres de familia es indispensable para formar una auténtica comunidad escolar, la cual tendrá la capacidad de identificar sus necesidades y problemas, así como las metas realizables dirigidas a mejorar la calidad del servicio educativo.

Gráfico 7: Frecuencias Programa Escuelas de Calidad.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 21: Frecuencias Programa Escuelas de Tiempo Completo.

¿Cuáles? Programa Escuelas de Tiempo Completo:

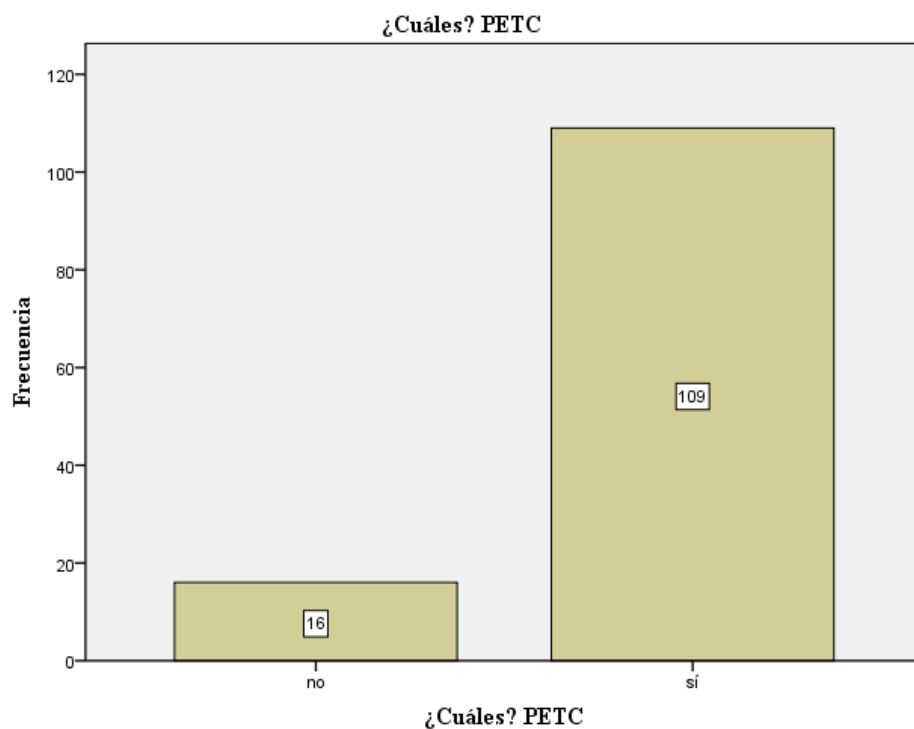
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido				
no	16	12.4	12.8	12.8
sí	109	84.5	87.2	100.0
total	125	96.9	100.0	
Perdidos 99	4	3.1		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla 21 y en el Gráfico 8 distinguimos que: 109 sujetos de la población accesible respondieron de forma afirmativa conocer el Programa Escuelas de Tiempo Completo, lo que representa un 84.5% y el 12.4% refiere no conocer este programa.

Según SEP (2013), en su publicación en el Diario Oficial del Sábado 28 de diciembre de 2013, el Programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC): *“es una iniciativa de la SEP que se orienta al fortalecimiento de la educación básica y se enmarca en lo establecido por los artículos 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 176 de su Reglamento; 30, 31 y 40 y anexo 24 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2014. El gobierno de la República tiene la obligación de mejorar sustantivamente los procesos y resultados educativos. Es menester que la educación que el Estado proporcione esté a la altura de los requerimientos que impone el tiempo actual y que la justicia social demanda: una educación inclusiva, que respete y valore la diversidad sustentada en relaciones interculturales, que conjugue satisfactoriamente la equidad con la calidad, en la búsqueda de una mayor igualdad de oportunidades para todos los mexicanos”* (2013: 134)

Gráfico 8: Frecuencias Programa Escuelas de Tiempo Completo.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 22: “Frecuencia Programa Escuela Segura”.

¿Cuáles? Programa Escuela Segura:

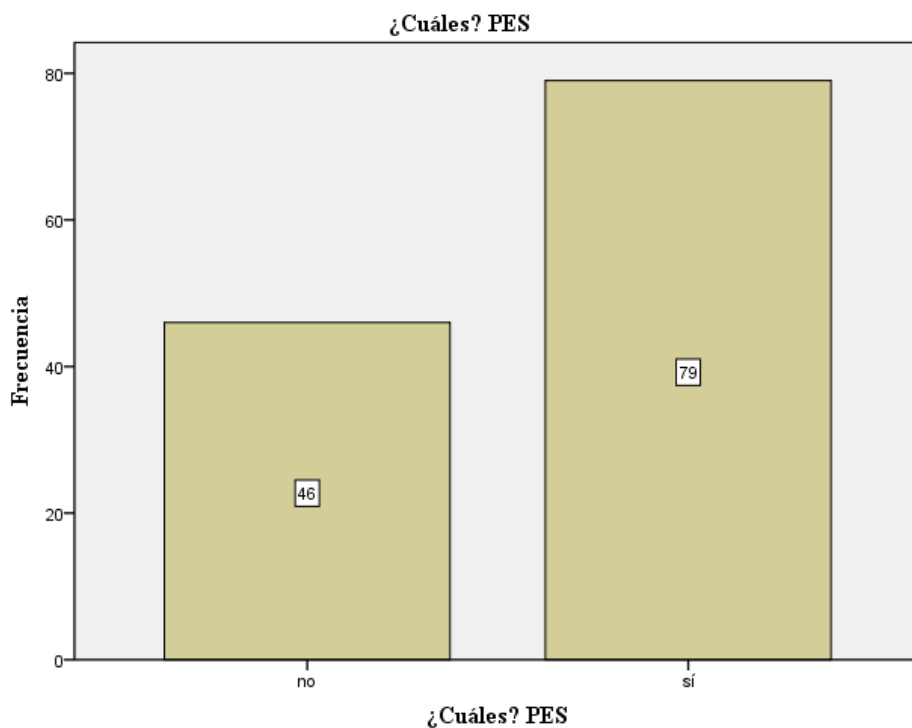
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido				
no	46	35.7	36.8	36.8
sí	79	61.2	63.2	100.0
total	125	96.9	100.0	
Perdidos 99	4	3.1		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla 22 y en el Gráfico No 9 observamos que: el 61.2% de la población refiere conocer el Programa Escuelas Segura, personificado por 79 individuos y el 35.7%, 46 individuos comentan no conocer el programa. Este programa explica la SEP (2018) en el Diario Oficial, el sábado 28 de diciembre de 2013: “ *El Programa Escuela Segura (PES) es una iniciativa de la SEP que se orienta al*

fortalecimiento de la educación básica y se enmarca en lo establecido por los artículos 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 77 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; 176 de su Reglamento; 30, 31 y 40 y anexo 24 del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2014. Asimismo, la Ley General de Educación en su artículo 42 establece que “En la impartición de educación para menores de edad se tomarán medidas que aseguren al educando la protección y el cuidado necesarios para preservar su integridad física, psicológica y social sobre la base del respeto a su dignidad, y que la aplicación de la disciplina escolar sea compatible con su edad” (2013: 146).

Gráfico 9: Frecuencias Programa Escuela Segura.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 23: Frecuencias Programa de Inclusión Social PROSPERA.

¿Cuáles? Programa de Inclusión Social PROSPERA:

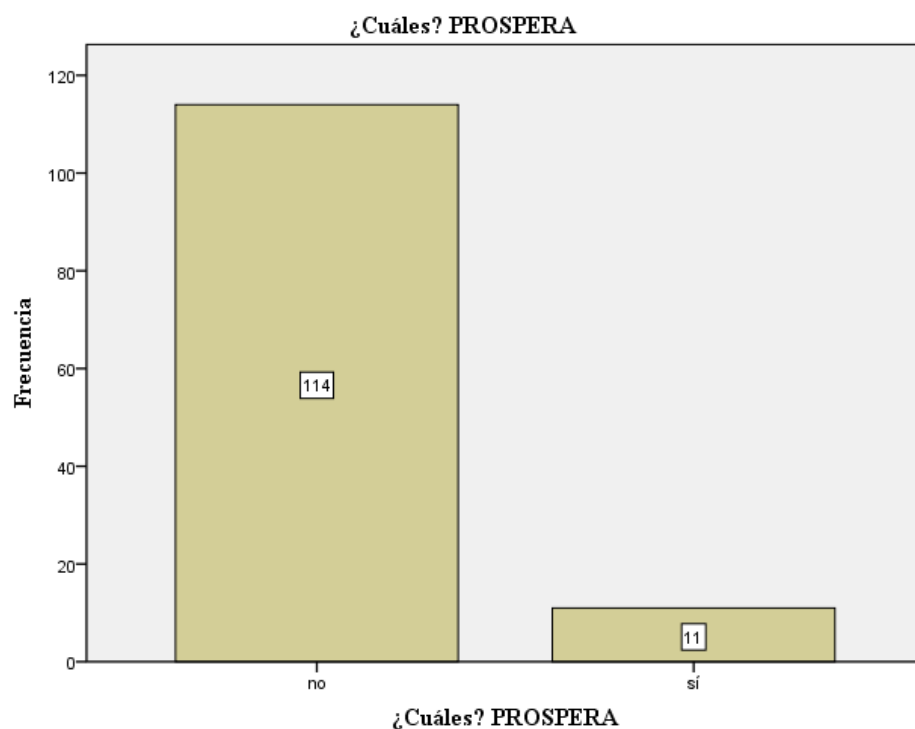
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido				
no	114	88.4	91.2	91.2
sí	11	8.5	8.8	100.0
total	125	96.9	100.0	
Perdidos 99	4	3.1		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla 23 y en el Gráfico 10 se puede observar: que el 88.4% no conocen el Programa PROSPERA, solo 11 sujetos de la población diana señalaron conocer este programa. La SEP señala que este programa tiene como objetivo brindar becas a los

estudiantes de familias beneficiarias de PROSPERA para que tengan acceso a los servicios de educación y continúen oportunamente con sus estudios en el nivel superior, evitando así la deserción escolar.

Gráfico 10: Frecuencias PROSPERA.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 24: Frecuencias Programa de Convivencia Escolar.

¿Cuáles? Programa de Convivencia Escolar:

	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido				
no	110	85.3	88.0	88.0
sí	15	11.6	12.0	100.0
total	125	96.9	100.0	
Perdidos 99	4	3.1		
Total	129	100.0		

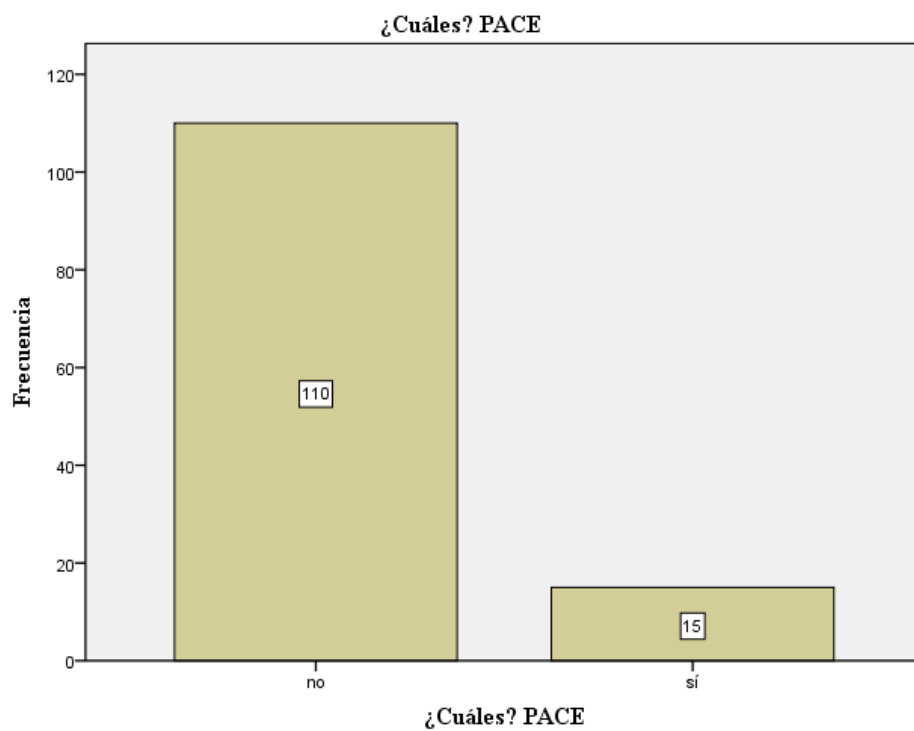
Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Apreciamos en la Tabla 24 y en el Gráfico 11 que: el 11.6%, representado por 15 encuestados, conocen el Proyecto a Favor de la Convivencia Escolar, mientras que el 85.3%, correspondiente a 110 sujetos de investigación, reseñan no conocer dicho programa.

La SEP puso ya de manifiesto el 31 de julio de 2014, que el Proyecto de Convivencia Escolar (PACE): “*se sustenta en el marco normativo y en los principios pedagógicos para favorecer la*

convivencia inclusiva, democrática y pacífica, a partir de diversas acciones, una de las cuales es elaborar materiales que contribuyan al trabajo académico de maestros y alumnos en el aula. En ese sentido, a los maestros se les dotará de una guía del facilitador para que tengan conocimiento y manejo del material del alumno, además de compartir estadísticas o situaciones cotidianas de acuerdo a su contexto particular que hacen que la temática cobre relevancia. Por su parte, los alumnos recibirán materiales didácticos que les permitan recapacitar y valorar las condiciones necesarias para mejorar su convivencia escolar enfocados principalmente en la autoestima, manejo de las emociones, convivencia, reglas, manejo de conflictos y la participación integral de la familia” (2018: 198).

Gráfico 11: Frecuencias Proyecto de Convivencia Escolar.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 25: Frecuencias Apoyo a la Gestión Escolar.

¿Cuáles? Apoyo a la Gestión Escolar:

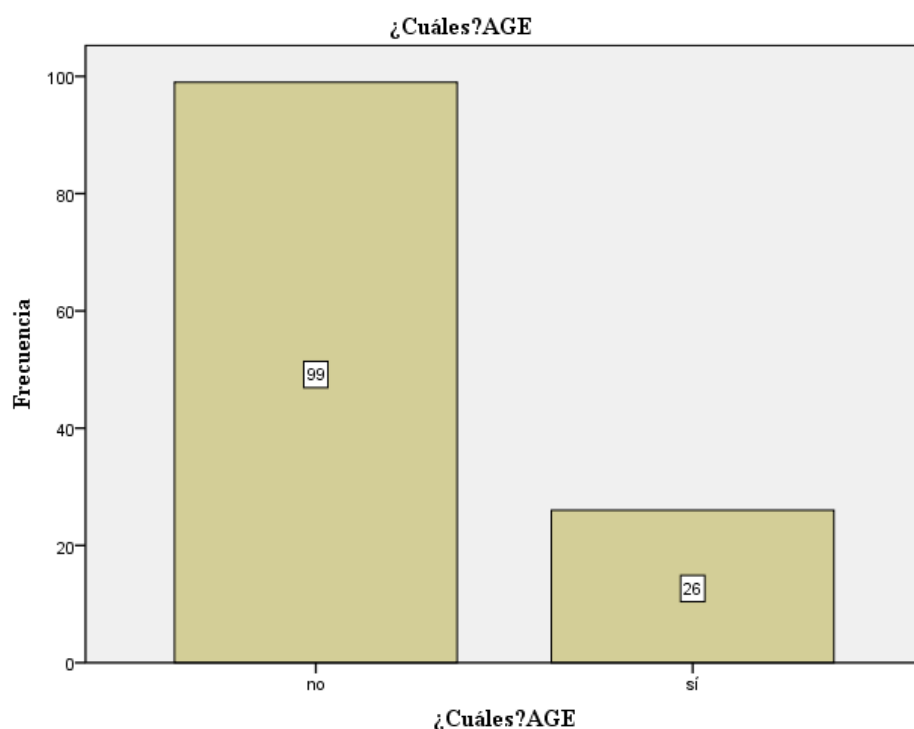
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido				
no	99	76.7	79.2	79.2
sí	26	20.2	20.8	100.0
total	125	96.9	100.0	
Perdidos 99	4	3.1		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Podemos establecer, si tomamos en cuenta lo representado en la Tabla 25 y en el Gráfico 12 que: el 76.7% (99 sujetos de investigación) no conocen el Programa Apoyo a la Gestión Escolar para el nivel de Preescolar y Primaria; tan solo el 20.2% (26 sujetos de la muestra) conocen dicho programa. Como reseña del mismo, el

Consejo Nacional de Fomento Educativo, señala sobre el mismo lo siguiente: “Es un programa de apoyo económico que se otorga a escuelas de preescolar, primaria y secundaria (en la modalidad de telesecundaria), para que con la participación de la Asociación de Padres de Familia (APF) se adquieran artículos escolares de consumo cotidiano y materiales para realizar trabajos de mantenimiento y reparación de los espacios educativos y del mobiliario escolar” (2009:23).

Gráfico 12: Frecuencias Apoyo a la Gestión Escolar.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 26: Frecuencias Escuela Digna.

¿Cuáles? Escuela Digna:

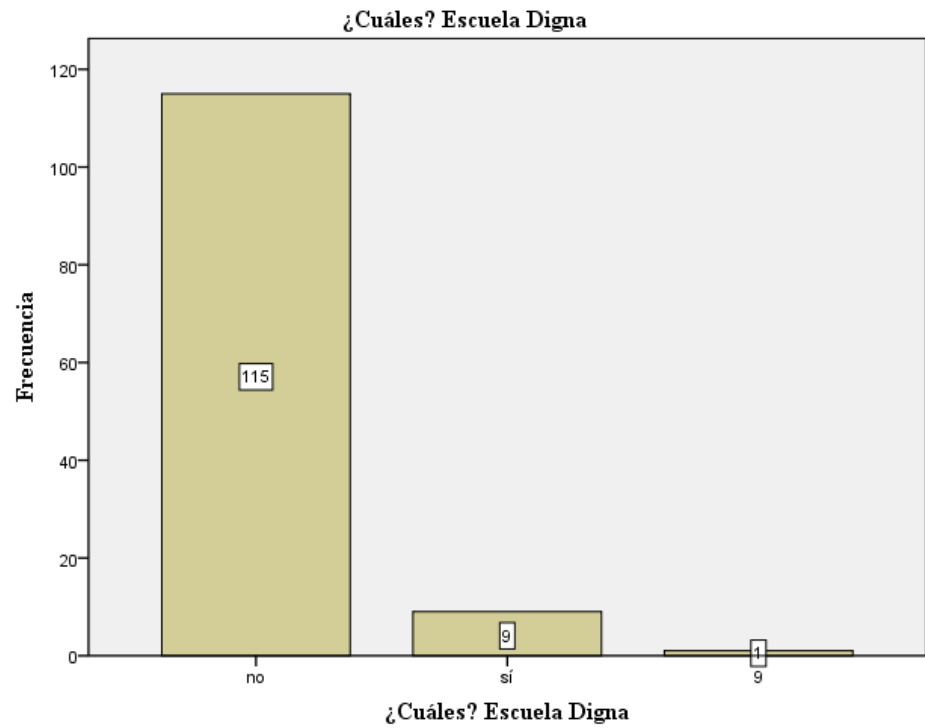
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido				
no	115	89.1	92.0	92.0
sí	9	7.0	7.2	99.2
	1	.8	.8	100.0
total	125	96.9	100.0	
Perdidos 99	4	3.1		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Puede derivarse de los datos contenidos en la Tabla 26 y en el Gráfico 13: que tan solo el 7.0% refieren conocer el Programa Escuela Digna, representado por un total de 9 supervisores, mientras que 115 supervisores y/o coordinadores no conocen el programa, siendo este número el 89.1% de la población de estudio. La SEP mediante el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social,

indica que el Programa Escuela Digna: *“Tiene por objeto mejorar los planteles educativos de nivel básico para que obtengan una certificación total o parcial en 7 componentes, los cuales se listan en orden de prioridad: (1) seguridad estructural y condiciones generales de funcionamiento; (2) servicios sanitarios; (3) mobiliario y equipo; (4) accesibilidad; (5) áreas de servicios administrativos; (6) infraestructura para la conectividad; y, (7) espacios de usos múltiples. Para lograr lo anterior el programa otorga subsidios por plantel educativo a fin de que se ejecuten proyectos de mejora de la infraestructura. Tiene presencia en los 32 estados y atiende de manera obligatoria a zonas indígenas, rurales y de alta marginación; a escuelas de tiempo completo y planteles del Programa Escuelas de Calidad (PED) 2013, así como a los municipios de la Cruzada Nacional contra el Hambre (CNCH)”* (2015: 223).

Gráfico13: Frecuencias Escuela Digna.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 27: Frecuencias Desayunos Escolares.

¿Cuáles? Desayunos Escolares:

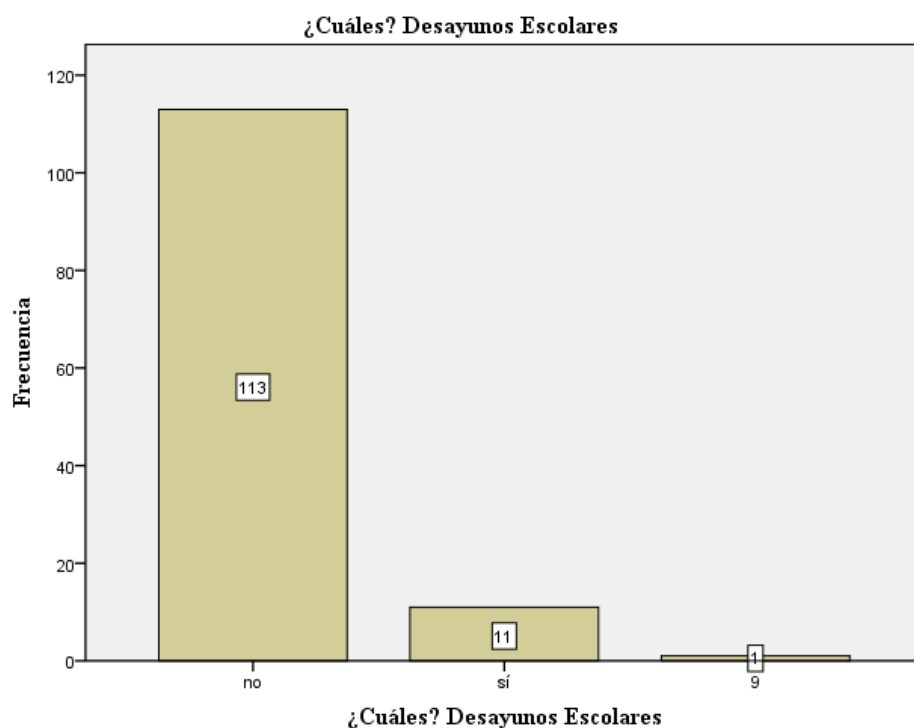
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido				
no	113	87.6	90.4	90.4
sí	11	8.5	8.8	99.2
	1	.8	.8	100.0
total	125	96.9	100.0	
Perdidos 99	4	3.1		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla 27 y en el Gráfico14 encontramos: que 87.6% (113 supervisores) no conocen el Programa Desayunos Escolares, mientras que 11 supervisores, 8.5%, refieren conocerlo. El Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), a través de la SEP indica que el Programa de Desayunos Escolares, es un: “*Programa*

social a través del cual se entregan raciones alimentarias basadas en los criterios de calidad nutricia, a las niñas y los niños en los niveles educativos básicos, consumiéndose de lunes a viernes durante el ciclo escolar vigente. Además, se proporcionan asesorías técnicas alimentarias, con la finalidad de promover cambios en las prácticas de la población beneficiada por el programa de Desayunos Escolares, mediante el consumo de alimentos saludables y orientación saludable” (2018: 198).

Gráfico.14: Frecuencias Desayunos Escolares.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 28: Frecuencias Uniformes Escolares.

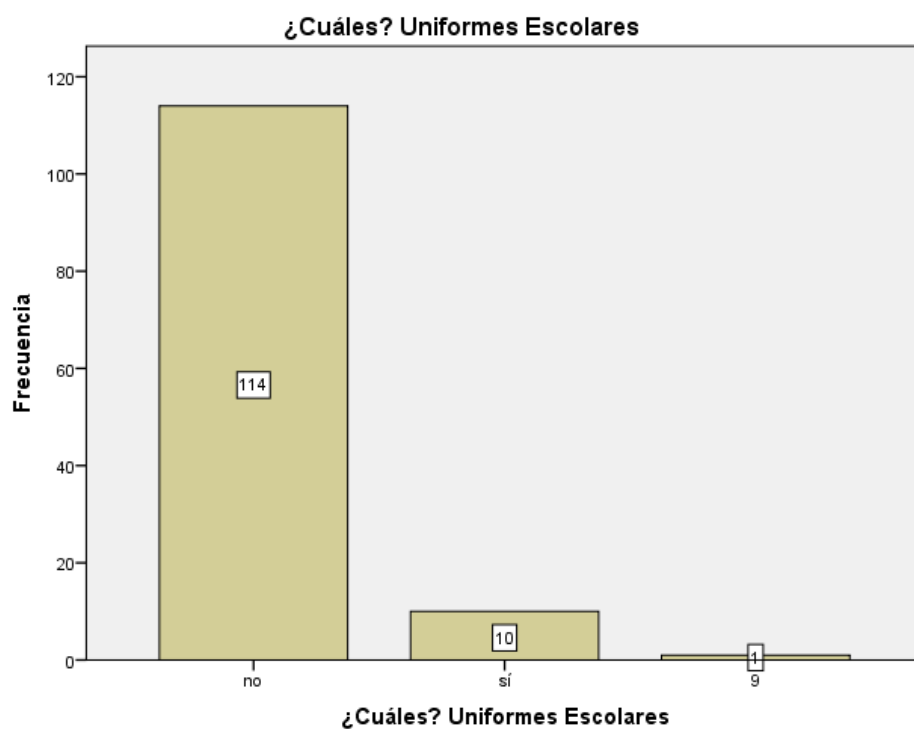
¿Cuáles? Uniformes Escolares:

	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido				
no	114	88.4	91.2	91.2
sí	10	7.8	8.0	99.2
	1	.8	.8	100.0
total	125	96.9	100.0	
Perdidos 99	4	3.1		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

De los datos derivados de la Tabla 28 y el Gráfico 15 se puede observar: que el 88.4% de los supervisores no conocen el Programa de Uniformes Escolares, mientras que únicamente 10 sujetos de investigación indican conocer dicho programa, que representan un 7.8% del total de la muestra.

Gráfico15: Frecuencias Uniformes Escolares.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 29: Frecuencias Tecnología Educativa: Umbral.

¿Cuáles? Tecnología Educativa: Umbral:

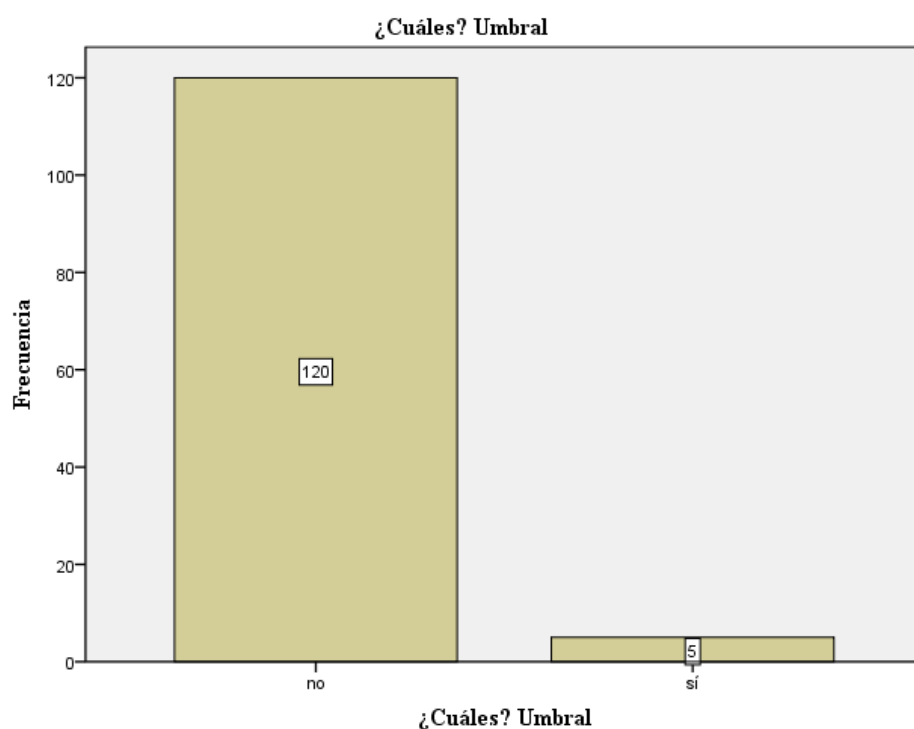
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido				
no	120	93.0	96.0	96.0
sí	5	3.9	4.0	100.0
total	125	96.9	100.0	
Perdidos 99	4	3.1		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Derivado de la Tabla 29 y el Gráfico 16 podemos observar: que el 93.0% de la población de estudio manifiesta no conocer el Programa Umbral, mientras que 5 sujetos de la población estudio, que representan el 3.9%, indican que si lo conocen. El Gobierno de Aguascalientes refiere que el Programa UMBRAL: TECNOLOGÍA EDUCATIVA tiene como finalidad: “*desarrollar en los alumnos los conocimientos y las competencias básicas requeridas en el mundo*

actual, mediante la introducción de las tecnologías de la información y la comunicación como herramientas de aprendizaje en las escuelas públicas de educación primaria y secundaria” (2018: 54).

Gráfico 16: Frecuencias Tecnología Educativa: Umbral.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 30: P7 Estadísticos ¿Cada cuánto se reúne con los directores de las escuelas que corresponden a su zona escolar?

N	Válido	127
	Perdidos	2
Media		1.64
Mediana		2.00
Moda		2

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla 30 podemos distinguir, que con relación a la pregunta No. 7: “¿Cada cuánto se reúne con los directores de las escuelas que corresponden a su zona escolar?”, el promedio de encuestados fue de 1.64, el 54% respondió 2.00, siendo igual que la moda; si comparamos este resultado con la Tabla 31, podremos distinguir que el 55% de los supervisores se reúnen de 2-3 veces por mes, al mismo tiempo en el Gráfico 17 notamos que estos representan a 71 sujetos. Debido a estos resultados la moda y la mediana son considerados como la opción de respuesta número 2 (2 – 3 veces por mes). El 39.5%, 51 sujetos de la investigación, se reúnen 1 vez por mes y tan solo el 3.9% lo hacen 4 o más veces por mes.

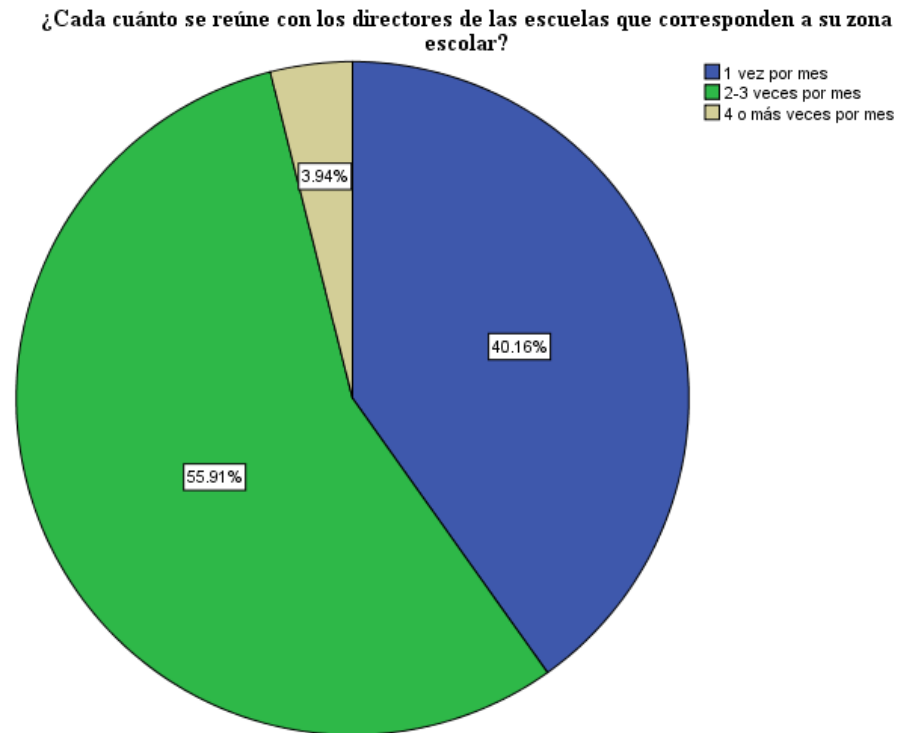
Tabla 31: Frecuencias de Reunión de supervisores con los directores de las escuelas.

¿Cada cuánto se reúne con los directores de las escuelas que corresponden a su zona escolar?:

	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido 1 vez por mes	51	39.5	40.2	40.2
2-3 veces por mes	71	55.0	55.9	96.1
4 o más veces por mes	5	3.9	3.9	100.0
Total	127	98.4	100.0	
Perdidos 99	2	1.6		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Gráfico 17: Frecuencias de Reunión de los supervisores con los directores de las escuelas.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 32: Estadísticos P8A, P8B, P8C, P8D.

	¿Qué formas de comunicación impulsa y/o promueve dentro de su zona escolar? Uso de TICs	¿Qué formas de comunicación impulsa y/o promueve dentro de su zona escolar? Personal, Directa	¿Qué formas de comunicación impulsa y/o promueve dentro de su zona escolar? Horizontal	¿Qué formas de comunicación impulsa y/o promueve dentro de su zona escolar? Vertical
Válido	123	123	123	123
Perdidos	6	6	6	6

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En los datos ofrecidos en la Tabla 32 puede observarse: que hubo una participación de 123 sujetos de investigación, siendo 6 el número de personas que omitieron su respuesta. Dentro de las formas de comunicación que impulsa y/o promueven los supervisores y/o coordinadores dentro de su zona escolar se encuentran el Uno de TIC's, Personal Directa, Horizontal y Vertical.

Tabla 33: Uso de TIC's.

¿Qué formas de comunicación impulsa y/o promueve dentro de su zona escolar? Uso de TICs:

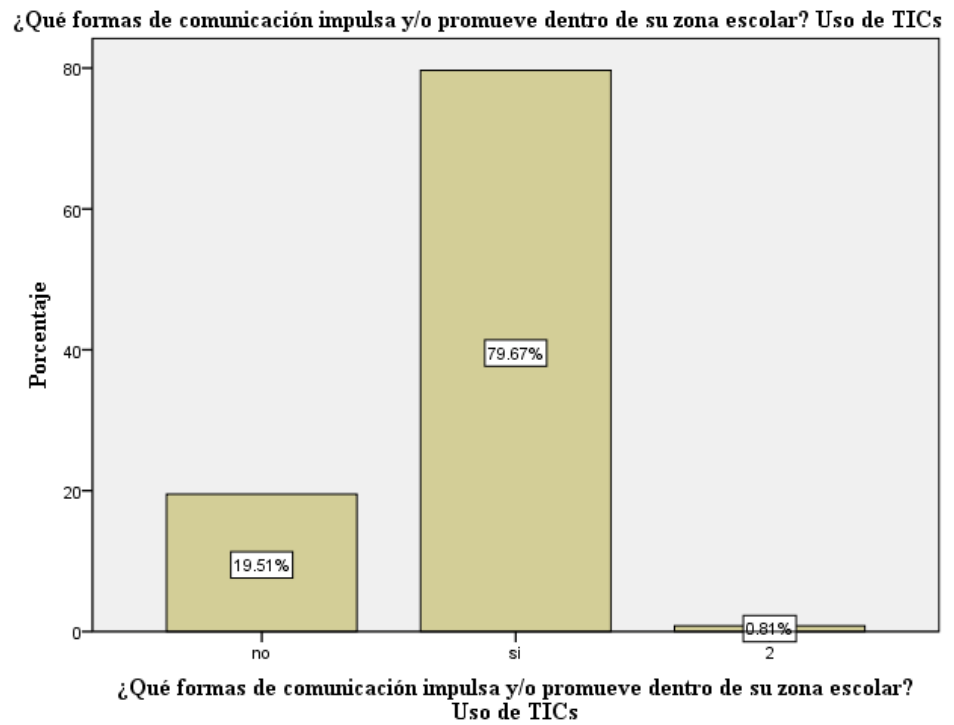
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido				
no	24	18.6	19.5	19.5
si	98	76.0	79.7	99.2
	1	.8	.8	100.0
total	123	95.3	100.0	
Perdidos 99	6	4.7		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla 33 y en el Gráfico 18 podemos observar: que el 76% representa a la población que utiliza las Tecnologías de la Información como forma de comunicación, mientras que 24 sujetos de estudios, lo que representa el 18.6%, no impulsan esta forma de

comunicación y el .8 %, omitió responder. En lo relativo a las TIC's hacen posible promover el intercambio y el fortalecimiento de los conocimientos mundiales en favor del desarrollo permitiendo el acceso equitativo a la información. A este respecto refiere Pere Marqués que: *“Cuando unimos estas tres palabras hacemos referencia al conjunto de avances tecnológicos que nos proporcionan la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías audiovisuales, que comprenden los desarrollos relacionados con los ordenadores, Internet, la telefonía, los “mass media”, las aplicaciones multimedia y la realidad virtual. Estas tecnologías básicamente nos proporcionan información, herramientas para su proceso y canales de comunicación”* (2010: 89).

Gráfico 18: Frecuencias de Forma de Comunicación Uso de TIC's.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 34: Forma de comunicación Personal Directa.

¿Qué formas de comunicación impulsa y/o promueve dentro de su zona escolar? Personal, Directa:

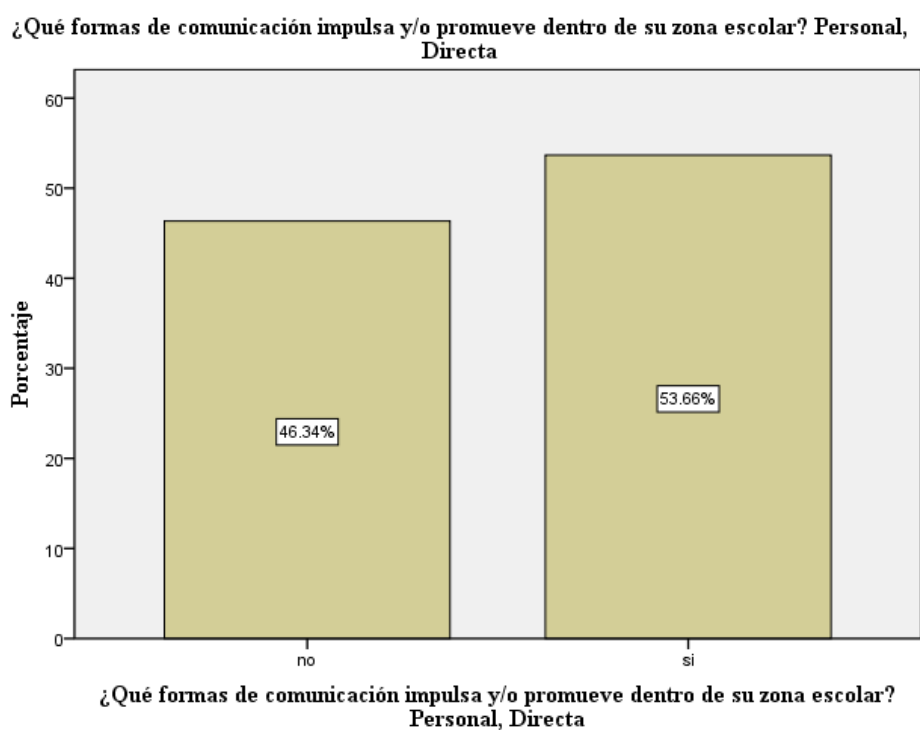
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido				
no	57	44.2	46.3	46.3
si	66	51.2	53.7	100.0
total	123	95.3	100.0	
Perdidos 99	6	4.7		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla 34 y en el Gráfico 19 percibimos: que el 51.2%, 66 sujetos del estudio, impulsan y/o promueven la forma de comunicación Personal Directa, mientras que el 44.2% no lo hacen y el 4.7%, 6 personas, decidieron no emitir su respuesta.

Según Fayol, la comunicación debe hacerse en la forma más directa posible, con la menor cantidad de intermediarios o pases (vía directa o pasarela de Fayol). Es evidente, sin embargo, que en ciertas situaciones el éxito depende de la rapidez en obrar, requiriéndose comunicaciones horizontales o directas (1956: 43).

Gráfico 19: Frecuencias de Forma de Comunicación Personal Directa.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 35: Forma de comunicación Horizontal.

¿Qué formas de comunicación impulsa y/o promueve dentro de su zona escolar? Horizontal:

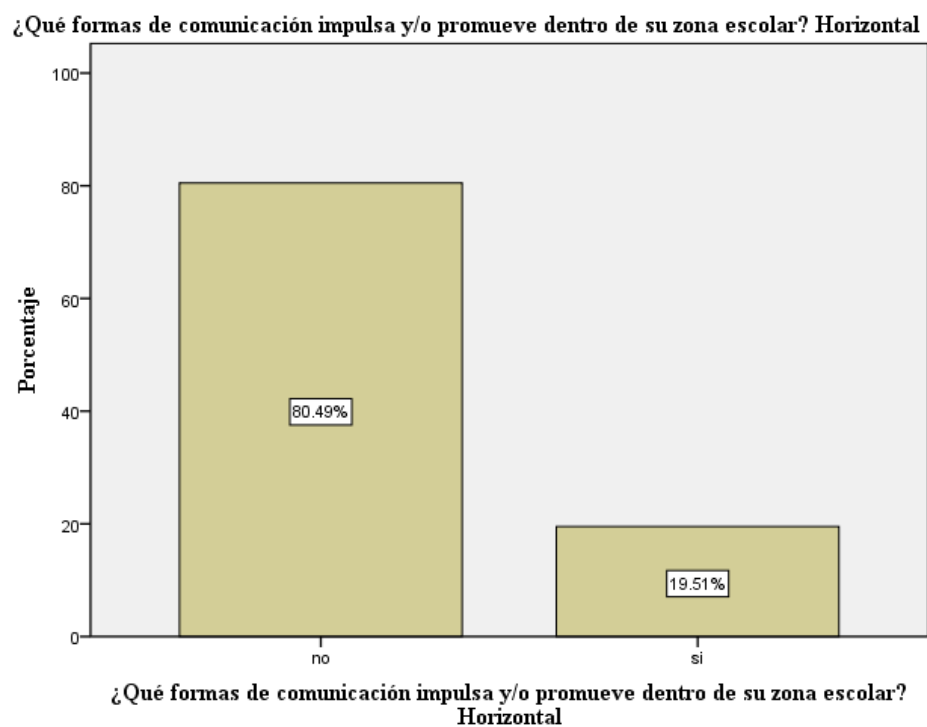
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido				
no	99	76.7	80.5	80.5
si	24	18.6	19.5	100.0
total	123	95.3	100.0	
Perdidos				
99	6	4.7		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla 35 y en el Gráfico 20 podemos apreciar lo siguiente: que el 76.7% de la población no impulsan la forma de comunicación de tipo horizontal, mientras que, 24 sujetos, siendo estos el 18.6%, si promueven este tipo de comunicación dentro de su zona escolar.

Montoya (2014: 56) menciona que la teoría administrativa es una aportación de administradores prácticos como Fayol, H. y Barnard, Ch; el primero, reconocía la necesidad de comunicación bidireccional entre gerentes y subordinados, la comunicación se da en esencia de arriba hacia abajo (Martínez (2009: 22-23). La comunicación horizontal o entre iguales tenía que ser autorizada por los superiores inmediatos de ambos “gerentes” y está limitada a cuestiones laborales. Barnard, desafió el supuesto de que una orden o comunicación se entendía y era acatada sólo por haber sido enviada a través de los canales adecuados. Él reconoce a los miembros de una organización como personas, con necesidades, percepciones e intereses y no como partes de las máquinas (Myers y Myers, 1983: 30-35).

Gráfico 20: Frecuencias de Forma de Comunicación
Horizontal.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 36: Forma de comunicación Vertical.

¿Qué formas de comunicación impulsa y/o promueve dentro de su zona escolar? Vertical:

	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido				
no	110	85.3	89.4	89.4
si	13	10.1	10.6	100.0
total	123	95.3	100.0	
Perdidos 99	6	4.7		
Total	129	100.0		

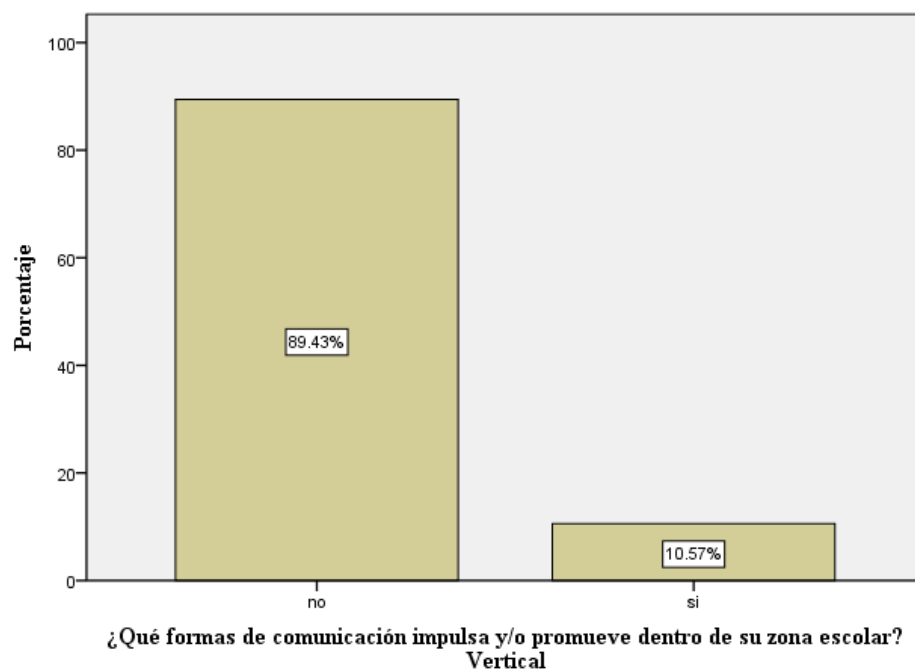
Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

De los datos reflejados en la Tabla 36 y en el Gráfico 21 podemos observar: que el 85.3% de los sujetos de estudio no promueven la comunicación de tipo vertical dentro de sus zonas escolares, mientras que el 10.1%, 13 sujetos, si promueven el tipo de comunicación vertical y el 4.7% omitieron su respuesta.

Kertész menciona que la comunicación transversal o vertical es la que se utiliza para abreviar el tiempo de transmisión, pudiendo utilizarse el "salteo" de niveles": *“Pero la información a los jefes salteados es necesaria, y es hecha por el de más baja jerarquía, sea comunicador o receptor, pues si la comunicación es descendente el jefe superior puede "permitirse el lujo" de olvidar informar a los jefes intermedios, al no tenerles a su alcance; en cambio, el subordinado receptor siempre informará a su superior inmediato acerca de lo que le llegó de un nivel superior, a fin del control. Si el salto es ascendente, el comunicado informa a su superior inmediato. En general, estos saltos o cortocircuitos pueden producir ansiedad o inseguridad en los niveles que fueron salteados y no pudieron cribar la información, en especial si es ascendente”* (1964: 78). En algunos casos especiales, se utiliza la forma escrita exclusivamente, como en el caso del sistema de contabilidad, o de serias discrepancias entre personas, que impiden su comunicación verbal”.

Gráfico 21: Frecuencias de Forma de Comunicación
Vertical.

¿Qué formas de comunicación impulsa y/o promueve dentro de su zona escolar? Vertical



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 37: ¿Conoce la infraestructura educativa de todos los planteles que conforman su zona escolar?

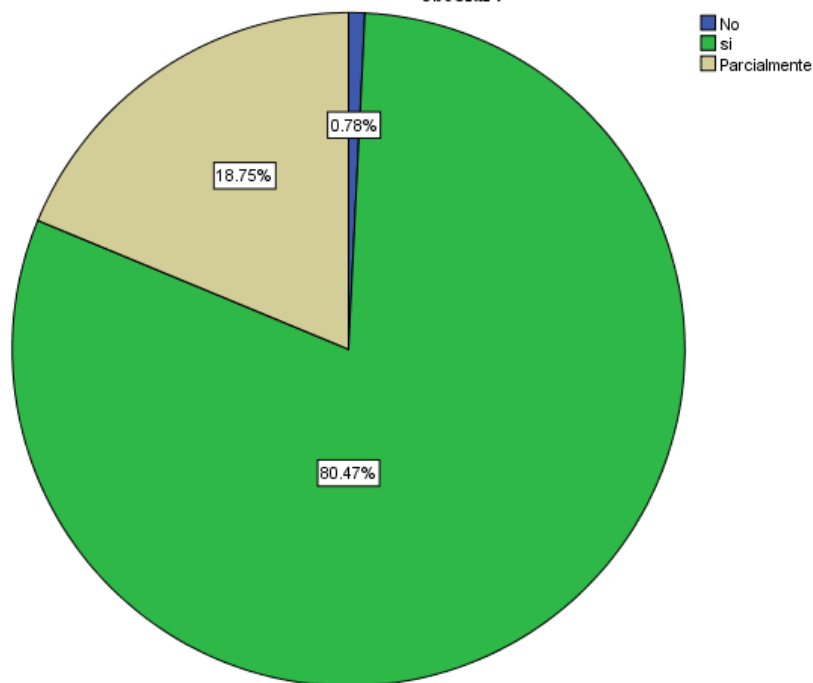
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido No	1	.8	.8	.8
Si	103	79.8	80.5	81.3
Parcialmente	24	18.6	18.8	100.0
Total	128	99.2	100.0	
Perdidos 99	1	.8		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

De los datos que se muestran en la Tabla 37 y en el Gráfico 22 se puede apreciar que: el 79.8% de la muestra poblacional dijo que si conoce la infraestructura educativa de todos los planteles que conforman su zona escolar; por otro lado; el .8% se corresponde con la población que no lo conoce y el 18.6% menciona conocerlo parcialmente. Solamente 1 sujeto de la población prefirió omitir su respuesta.

Gráfico 22: Infraestructura de Planteles.

Elija... ¿Conoce la infraestructura educativa de todos los planteles que conforman su zona escolar?



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 38: ¿Conoce a los directores de todas las escuelas que corresponden a su zona escolar?

	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido Si	125	96.9	97.7	97.7
Parcialmente	3	2.3	2.3	100.0
Total	128	99.2	100.0	
Perdidos 99	1	.8		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla 38 puede apreciarse: que el 96.9% de la población del estudio refirió que conocen a los directores de todas las escuelas que corresponden a su zona escolar; mientras que solo 2.3% comentan no conocer a todos los directores de su zona escolar y el .8% omitió dar su respuesta a esta pregunta. Es por ello que en el Gráfico 23 se analiza que sólo existen dos opciones de respuesta graficadas: “Si” con un 97.66% y “Parcialmente Si”, con el 2.34%.

Gráfico 23: Conoce a los directores de todas las escuelas que corresponden a su zona escolar.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 39: ¿Conoce a quienes son los padres de familia responsables del Consejo Escolar de Participación Social de cada escuela en su zona escolar?

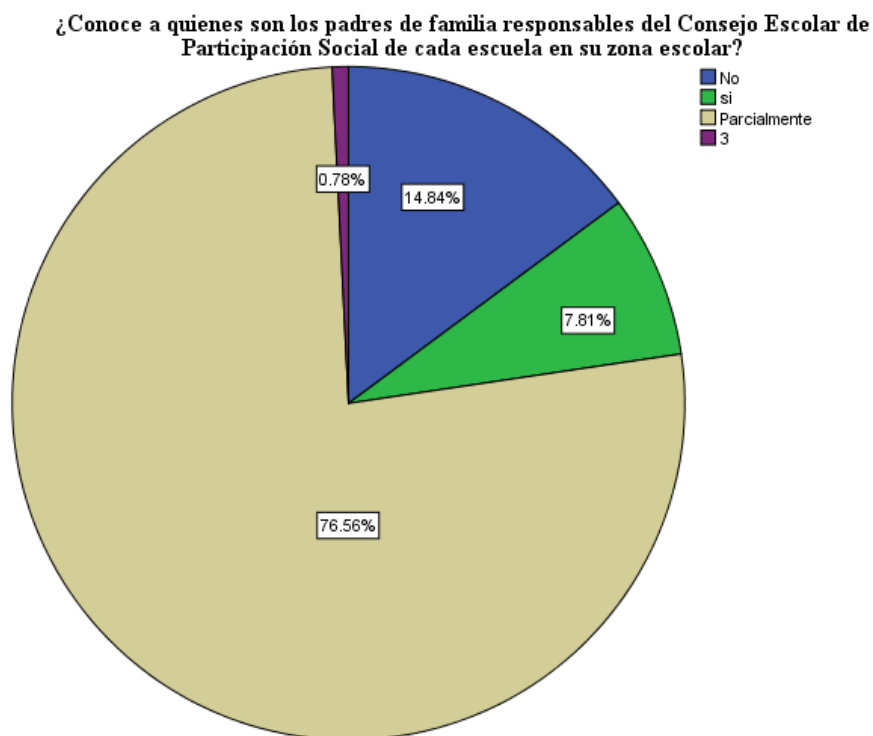
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido No	19	14.7	14.8	14.8
Si	10	7.8	7.8	22.7
Parcialmente	98	76.0	76.6	99.2
3	1	.8	.8	100.0
Total	128	99.2	100.0	
Perdidos 99	1	.8		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Si se observan los datos contenidos en la Tabla 39 puede apreciarse que: el 76% de la muestra refiere conocer parcialmente a quienes son los padres de familia responsables del Consejo Escolar de Participación Social de cada escuela en su zona escolar; por su parte, un 14.7% afirman que los conocen de forma efímera y un 7.8%

aseguran conocerlos efímeramente. Sólo 1 supervisor y/o coordinador reserva su respuesta. Debido a esto observamos el Grafico 24 con un 0.78% con opción de respuesta 3, la cual resulta de la omisión de la respuesta; además el mayor porcentaje correspondiendo a la moda que concuerdan en conocer parcialmente a los padres de familia responsables del Consejo Escolar de Participación Social de cada escuela de su zona escolar.

Gráfico 24: ¿Conoce a quienes son los padres de familia responsables del Consejo Escolar de Participación Social de cada escuela en su zona escolar?



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 40: ¿Cree establece formas de comunicación suficiente con los directores de las escuelas de su zona escolar?

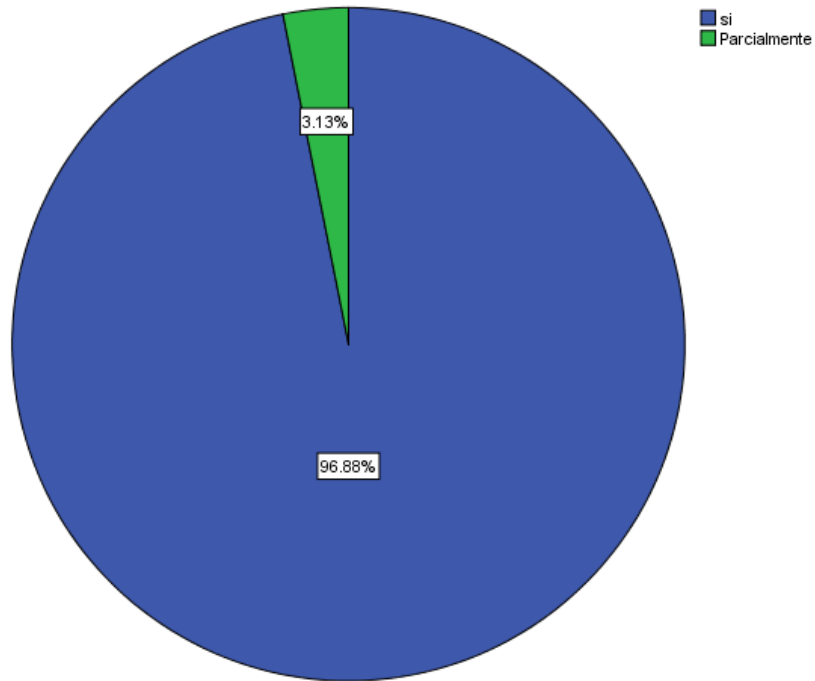
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido Si	124	96.1	96.9	96.9
Parcialmente	4	3.1	3.1	100.0
Total	128	99.2	100.0	
Perdidos 99	1	.8		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla 40 y en el Grafico 25 puede apreciarse a través de las respuestas emitidas que: el 96.1% de la muestra, “crea y establece formas de comunicación suficiente con los directores de las escuelas de su zona escolar”, mientras que el 3.1% afirma que “crea y establece formas de comunicación suficientes”.

Gráfico 25: ¿Cree establece formas de comunicación suficiente con los directores de las escuelas de su zona escolar?

¿Cree establece formas de comunicación suficiente con los directores de las escuelas de su zona escolar?



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

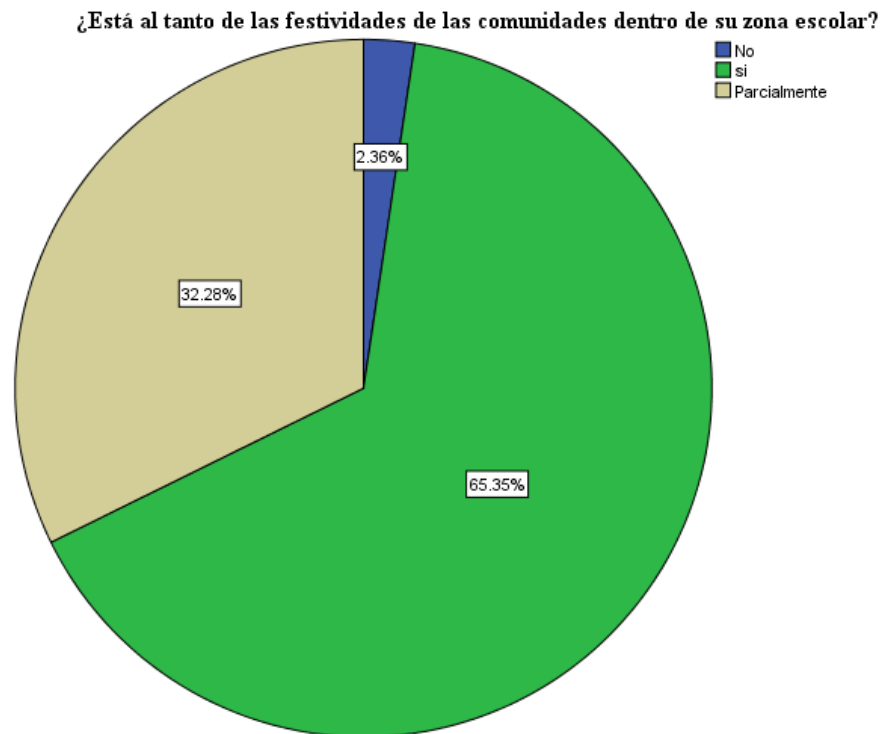
Tabla 41: ¿Está al tanto de las festividades de las comunidades dentro de su zona escolar?

		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	No	3	2.3	2.4	2.4
	Si	83	64.3	65.4	67.7
	Parcialmente	41	31.8	32.3	100.0
	Total	127	98.4	100.0	
Perdidos	99	2	1.6		
	Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

De los datos ofrecidos en la Tabla 41 puede observarse que: el 64.3% de la población respondieron que están al tanto de las festividades de las comunidades dentro de su zona escolar, este porcentaje representa a 83 sujetos de estudio. Además, en el Gráfico 26 puede apreciarse que solamente un 2.36% de los supervisores no están al tanto de las festividades y el 32.28% solo lo están parcialmente.

Gráfico 26: ¿Está al tanto de las festividades de las comunidades dentro de su zona escolar?



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

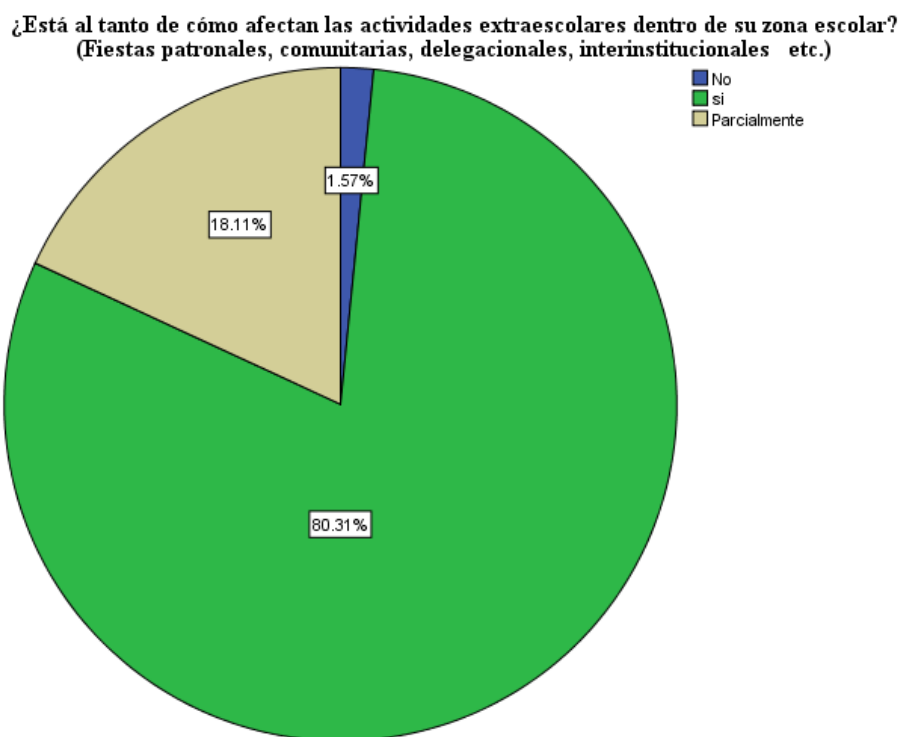
Tabla 42: ¿Está al tanto de cómo afectan las actividades extraescolares dentro de su zona escolar? (Fiestas patronales, comunitarias, delegacionales, interinstitucionales etc.)

		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	No	2	1.6	1.6	1.6
	Si	102	79.1	80.3	81.9
	Parcialmente	23	17.8	18.1	100.0
	Total	127	98.4	100.0	
Perdidos	99	2	1.6		
Total		129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

De los datos que se ofrecen en la Tabla 42 puede percibirse que: el 79.1% de los sujetos de la muestra dicen que si están al tanto de cómo afectan las actividades extraescolares dentro de su zona escolar, considerándose a estas como fiestas patronales, comunitarias, delegacionales, interinstitucionales, etc. Igualmente, el 18.11% consideran estar parcialmente al tanto, como puede apreciarse en el Gráfico 27 y el 1.57% no están al tanto.

Gráfico 27: ¿Está al tanto de cómo afectan las actividades extraescolares dentro de su zona escolar? (Fiestas patronales, comunitarias, delegacionales, interinstitucionales etc.)



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 43: Estadísticos por zona escolar.

Marcando una sola casilla, podría decirnos si en su zona escolar:

	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido Las escuelas cuentan con un organigrama y su sentido para la organización jerárquica	109	84.5	86.5	86.5
Las escuelas cuentan con un organigrama, pero no tienen sentido de la organización jerárquica	8	6.2	6.3	92.9
Las escuelas no cuentan con un organigrama, pero tienen sentido de la organización jerárquica	8	6.2	6.3	99.2

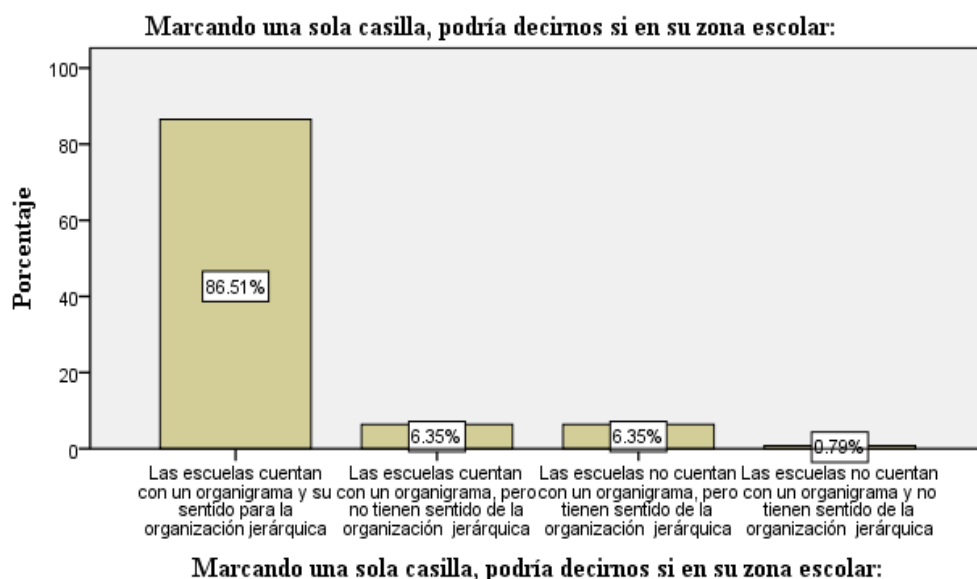
Las escuelas no cuentan con un organigrama y no tienen sentido de la organización jerárquica	1	.8	.8	100.0
Total	126	97.7	100.0	
Perdidos 99	3	2.3		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Del análisis de los datos de la Tabla 43 y el Gráfico 28 puede apreciarse que: las escuelas cuentan con un organigrama y su sentido para la organización jerárquica, representada esta afirmación por un total de 109 sujetos del estudio afirmando la pregunta. Esto se justifica porque los resultados arrojaron: un 84.5% de respuestas afirmativas contundentes al respecto, el 2.3% omitió su respuesta y un 6.35% afirmó que las escuelas cuentan con un organigrama, pero no tienen sentido de la organización jerárquica o las escuelas no cuentan con un organigrama, pero tienen sentido de la organización jerárquica. Finalmente, solamente un .8% refiere que las escuelas no cuentan

con un organigrama y no tienen sentido de la organización jerárquica; con lo que podríamos aseverar que las escuelas supervisadas por estos verificadores cuentan con un organigrama y su sentido para la organización jerárquica.

Gráfico 28: Estadísticos por zona escolar.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

La siguiente sección corresponde a la caracterización de manera general de los directores de las escuelas:

Tabla 44: Promueven la participación docente en las reuniones de Consejo Técnico Escolar.

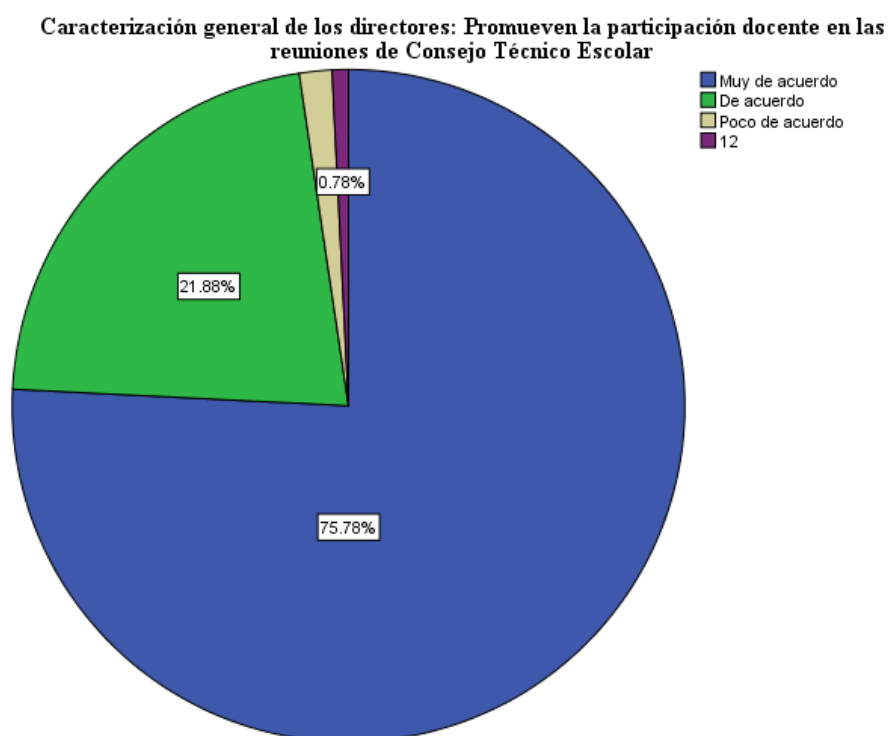
			<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Muy de	de	97	75.2	75.8	75.8
		acuerdo				
		De acuerdo	28	21.7	21.9	97.7
	Poco de	de	2	1.6	1.6	99.2
		acuerdo				
	12		1	.8	.8	100.0
	Total		128	99.2	100.0	
Perdidos		99	1	.8		
	Total		129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla No. 44 observamos la medición de la forma en que caracterizan de manera general a los directores de las escuelas de su zona escolar, 75.2% consideran que están muy de acuerdo en que los directores promueven la participación docente en las reuniones del consejo técnico, el 21.7% consideraron sólo estar de acuerdo, sin

embargo, como observamos en el Gráfico No.29 existe un .8% que pasaron por alto responder esta pregunta y el 0.78 están poco de acuerdo.

Gráfico 29: Promueven la participación docente en las reuniones de Consejo Técnico Escolar.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 45: Impulsan la participación de padres de familia y docentes en las decisiones y acciones establecidas en la Ruta de Mejora Escolar.

			<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Muy de acuerdo		53	41.1	41.4	41.4
	De acuerdo		63	48.8	49.2	90.6
	Poco de acuerdo		11	8.5	8.6	99.2
	nada de acuerdo		1	.8	.8	100.0
	Total		128	99.2	100.0	
Perdidos	99		1	.8		
Total			129	100.0		

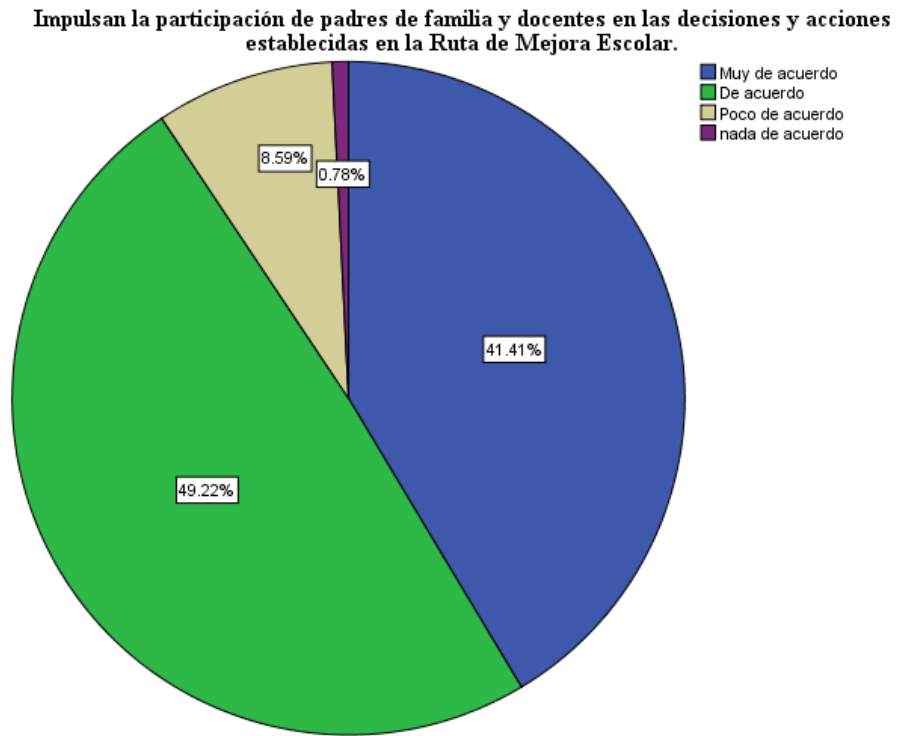
Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México.

De los datos contenidos en la Tabla 45 puede extraerse como conclusión que: el 48.8% de los sujetos contestaron que están de acuerdo en que los directivos impulsan la participación de padres de familia y docentes en las decisiones y acciones establecidas en la

Ruta de Mejora Escolar, mientras que el 41.1% convinieron estar muy de acuerdo, con lo que llegamos a la conclusión de que el 89.9% coincidieron en una respuesta de tipo afirmativo a la misma.

Por otro lado, de los datos expuestos en el Gráfico 30 podemos convenir que: el 8.59% de los sujetos de la muestra están poco de acuerdo en que los directivos impulsan la participación de padres de familia y docentes en las decisiones y acciones establecidas en la Ruta de Mejora Escolar, mientras que el 0.78% no están nada de acuerdo. Con lo que deducimos que un 9.37% piensan que los directivos no impulsan la participación en las decisiones para las acciones establecidas en la Ruta de Mejora Escolar.

Gráfico 30: Impulsan la participación de padres de familia y docentes en las decisiones y acciones establecidas en la Ruta de Mejora Escolar.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 46: Tienen una visión junto con la comunidad escolar sobre las mejoras establecidas en la Ruta de Mejora Escolar.

	<u>Frecuencia</u> :	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje</u> <u>válido:</u>	<u>Porcentaje</u> <u>acumulado:</u>
Válido				
Muy de acuerdo	54	41.9	42.5	42.5
De acuerdo	66	51.2	52.0	94.5
Poco de acuerdo	7	5.4	5.5	100.0
Total	127	98.4	100.0	
Perdidos				
99	2	1.6		
Total	129	100.0		

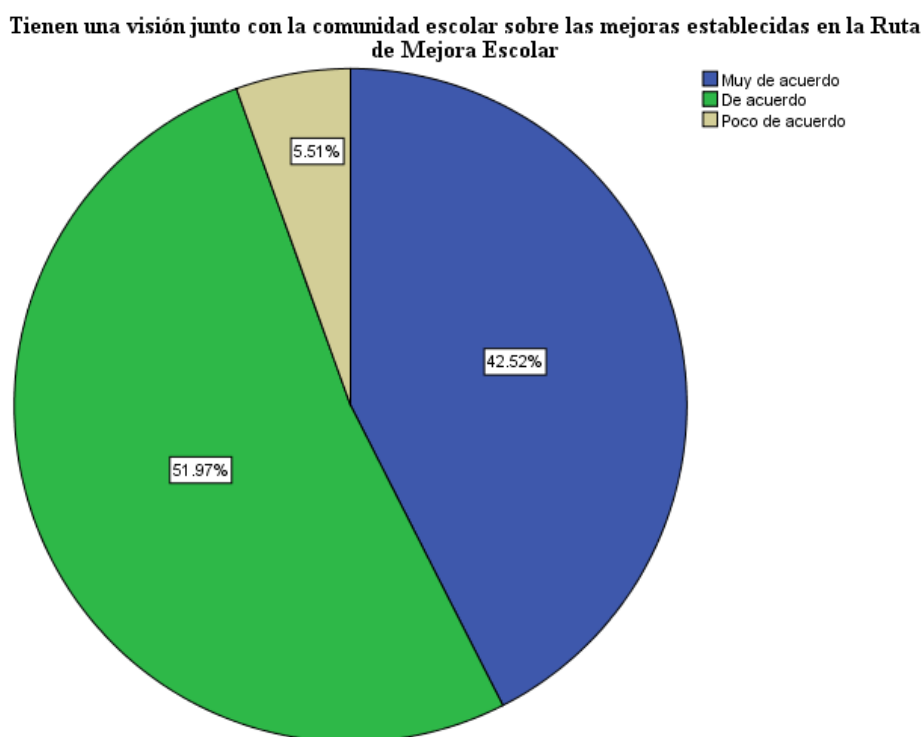
Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

De los datos que se muestran en la Tabla 46 podemos extraer como evidencia que: el 51.2% de los encuestados están de acuerdo con que los directivos tienen una visión junto con la comunidad escolar sobre mejoras establecidas en la Ruta de Mejora Escolar, mientras

que el 41.9% de los mismos están muy de acuerdo. De todo ello se deduce que el 93.1% brindaron una respuesta positiva.

Junto a ello, en el Gráfico 31 percibimos que: el 5.51% están poco de acuerdo con que los directivos tienen una visión junto con la comunidad escolar sobre mejoras establecidas en la Ruta de Mejora Escolar.

Gráfico 31: Tienen una visión junto con la comunidad escolar sobre las mejoras establecidas en la Ruta de Mejora Escolar.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

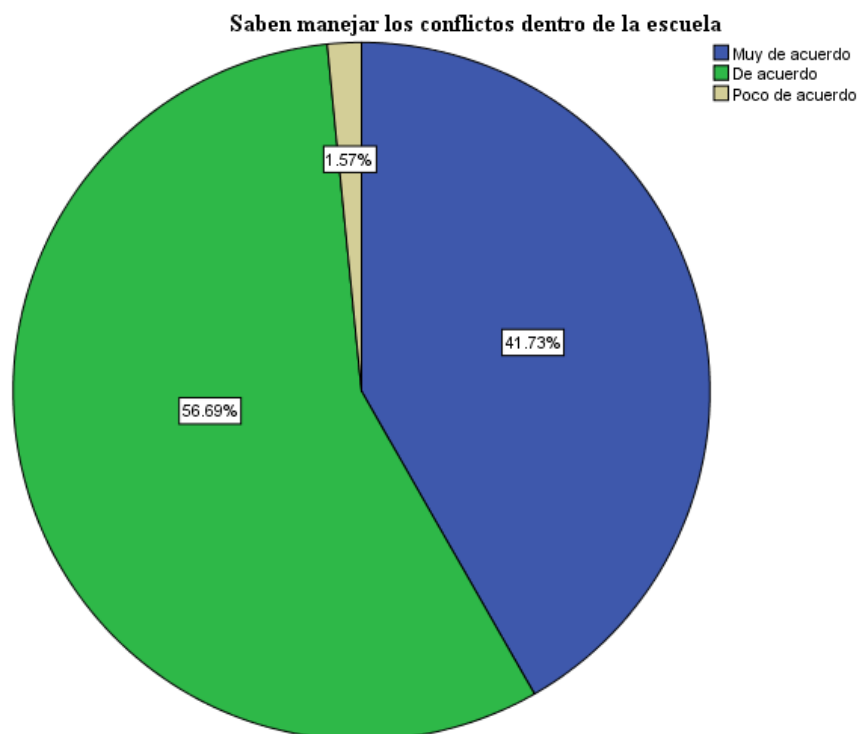
Tabla 47: Saben manejar los conflictos dentro de la escuela.

		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Muy de acuerdo	53	41.1	41.7	41.7
	De acuerdo	72	55.8	56.7	98.4
	Poco de acuerdo	2	1.6	1.6	100.0
	Total	127	98.4	100.0	
Perdidos	99	2	1.6		
	Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

De los datos que se reflejan en la Tabla 47 y en el Gráfico 32 puede apreciarse que: el 55.8% de los sujetos de la muestra respondieron que están de acuerdo con que los directivos saben mejorar los conflictos dentro de una escuela, mientras que el 41.1% no están de acuerdo y el 1.6% están poco de acuerdo.

Gráfico 32: Saben manejar los conflictos dentro de la escuela.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 48: Está al pendiente de la gestión de recursos humanos y materiales que se requieren en su escuela.

		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Muy de acuerdo	93	72.1	72.7	72.7
	De acuerdo	31	24.0	24.2	96.9
	Poco de acuerdo	4	3.1	3.1	100.0
	Total	128	99.2	100.0	
Perdidos	99	1	.8		
	Total	129	100.0		

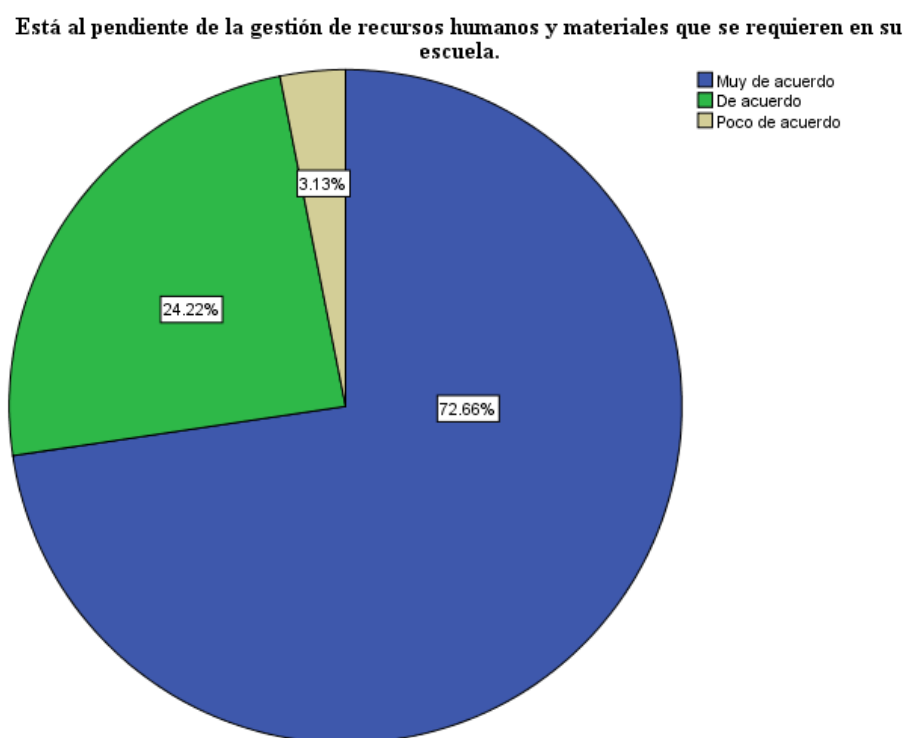
Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

En la Tabla 48 puede apreciarse que: el 72.1% de los sujetos de la muestra contestó que los directivos están al pendiente de la gestión de recursos humanos y materiales que se requieren en su escuela.

Igualmente, en el Gráfico 33 podemos observar que: el 24.22% de los encuestados están de acuerdo sobre que los directivos están

al pendiente de la gestión de recursos humanos y materiales que se necesitan en su escuela y el 3.13% están poco de acuerdo con esta afirmación.

Gráfico 33: Está al pendiente de la gestión de recursos humanos y materiales que se requieren en su escuela.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 49: Satisface el acompañamiento que requieren los docentes para el desarrollo de sus actividades en el aula.

		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Muy de acuerdo	34	26.4	26.6	26.6
	De acuerdo	74	57.4	57.8	84.4
	Poco de acuerdo	20	15.5	15.6	100.
	Total	128	99.2	100.	
Perdidos	99	1	.8		
	Total	129	100.		

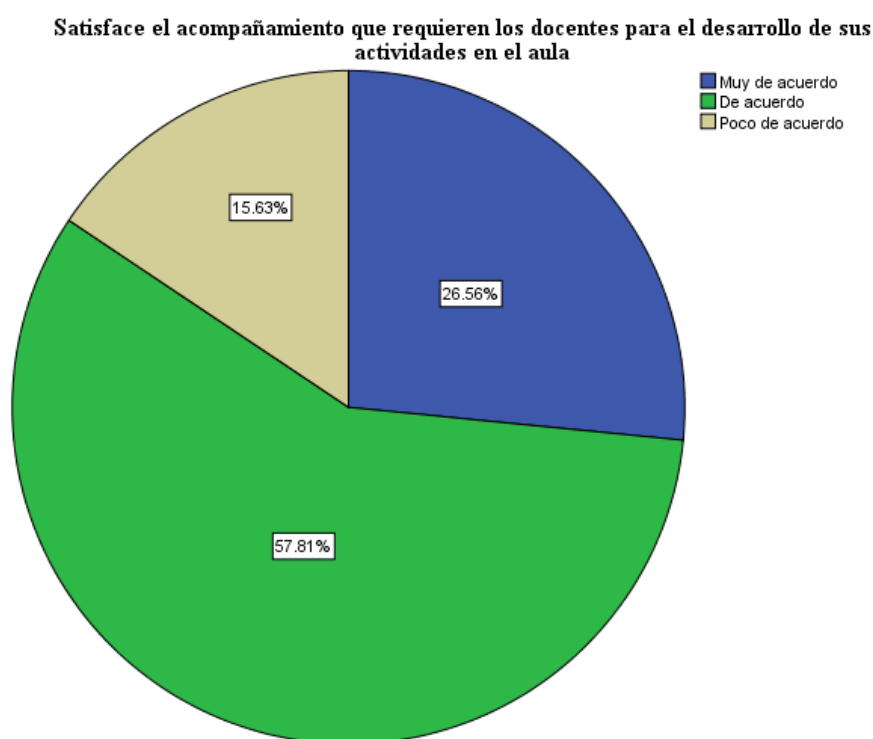
Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

De los datos expuestos en la Tabla 49 puede extraerse como conclusión que: el 57.4% de los sujetos de la muestra están de acuerdo con que los directivos satisfacen el acompañamiento que

requieren los docentes para el desarrollo de sus actividades en el aula.

Igualmente, en el Gráfico 34 podemos observar un porcentaje muy parecido, con una diferencia tan sólo del 10.93% en la opción de respuesta “muy de acuerdo” y “poco de acuerdo”; correspondiendo al 26.56% para la primera escala de variable y el 15.63% para la segunda.

Gráfico 34: Satisface el acompañamiento que requieren los docentes para el desarrollo de sus actividades en el aula.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 50: Satisface las recomendaciones que emite a las madres y o padres de familia sobre el desempeño de sus hijos en la escuela.

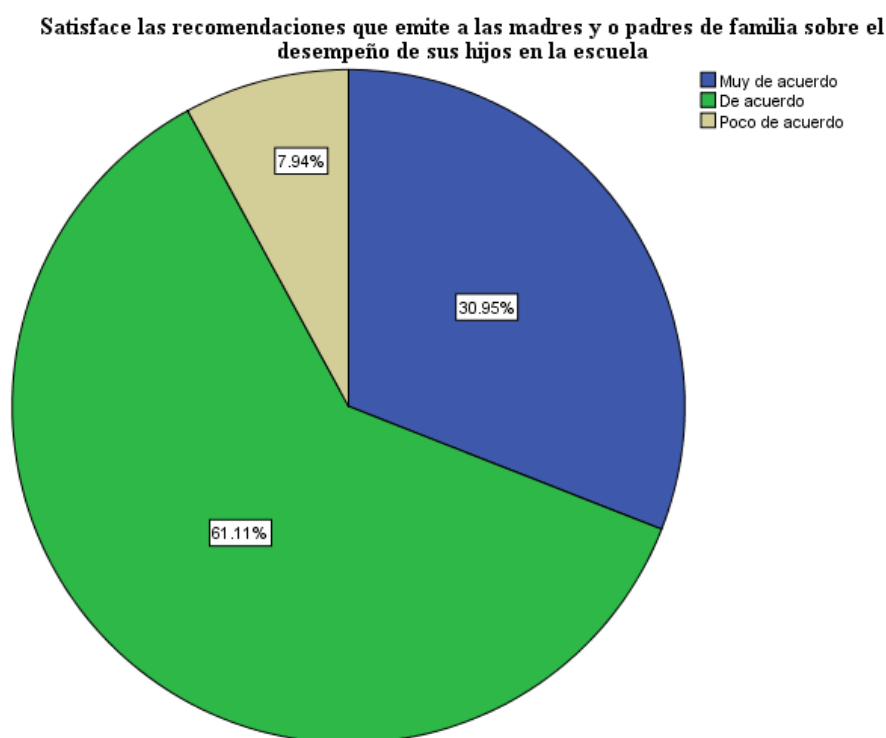
		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Muy de acuerdo	39	30.2	31.0	31.0
	De acuerdo	77	59.7	61.1	92.1
	Poco de acuerdo	10	7.8	7.9	100.0
	Total	126	97.7	100.0	
Perdidos	99	3	2.3		
	Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Si se observan los datos expuestos en la Tabla 50 puede concluirse que: el 59.7% de los encuestados respondieron que están de acuerdo con que los directivos satisfacen las recomendaciones que emiten a las madres y o padres de familia sobre el desempeño de sus hijos en la escuela.

También en el Gráfico 35 puede observarse que: el 30.95% de los sujetos de la muestra están de acuerdo con que los directivos satisfacen las recomendaciones que emiten a las madres y o padres de familia sobre el desempeño de sus hijos en la escuela y solamente el 7.94% están poco de acuerdo.

Gráfico 35: Satisface las recomendaciones que emite a las madres y o padres de familia sobre el desempeño de sus hijos en la escuela.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 51: Está abierto recibir a propuestas para que mejore la organización escolar para que los alumnos alcancen los aprendizajes esperados.

		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Muy de acuerdo	78	60.5	60.9	60.9
	De acuerdo	46	35.7	35.9	96.9
	Poco de acuerdo	4	3.1	3.1	100.0
	Total	128	99.2	100.0	
Perdidos	99	1	.8		
Total		129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

De los datos expuestos en la Tabla 51 podemos observar que: el 60.5% de los encuestados contestaron que están muy de acuerdo con que los directivos están abiertos a recibir propuestas para que mejore la organización escolar y para que los alumnos alcancen los aprendizajes esperados.

De la misma manera, en el Gráfico 36 se aprecia que: el 35.94% de los mismos están de acuerdo con que los directivos están abiertos a recibir propuestas y solamente el 3.13% están poco de acuerdo con que los directivos están abiertos a recibir propuestas para que mejore la organización.

Gráfico 36: Está abierto recibir a propuestas para que mejore la organización escolar para que los alumnos alcancen los aprendizajes esperados.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 52: Promueven un espacio de libertad y confianza dentro de la escuela.

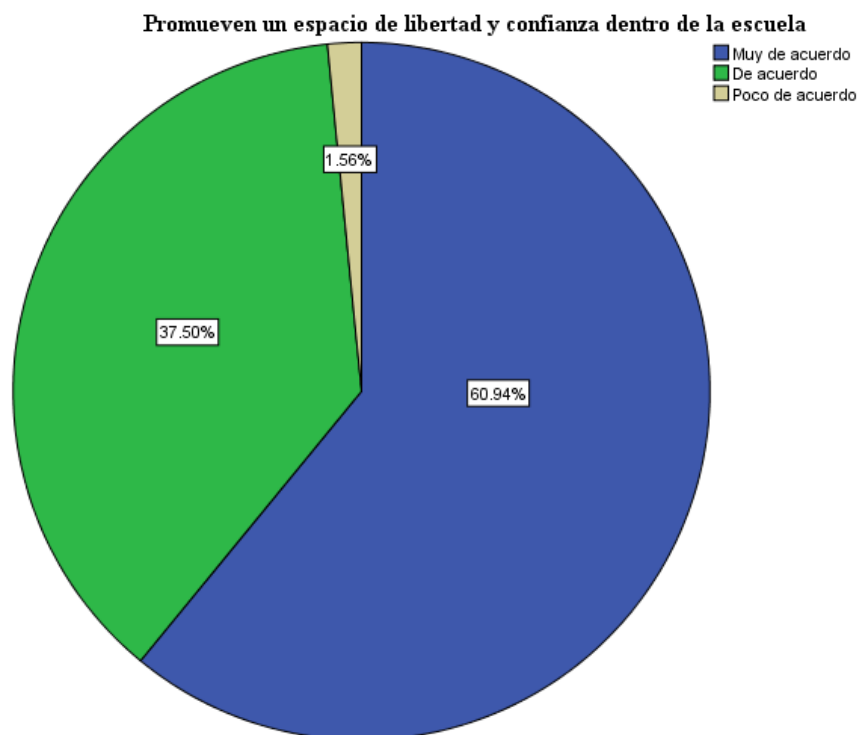
		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Muy de acuerdo	78	60.5	60.9	60.9
	De acuerdo	48	37.2	37.5	98.4
	Poco de acuerdo	2	1.6	1.6	100.0
	Total	128	99.2	100.0	
Perdidos	99	1	.8		
	Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Si analizamos los datos expuestos en la Tabla 52 puede apreciarse que: el 60.5% de los encuestados están muy de acuerdo con que los directivos promueven un espacio de libertad y confianza dentro de la escuela y en el Gráfico 37 se muestra que el 37.50% están de acuerdo con que los directivos promueven un espacio de

libertad y confianza y el 1.56% están poco de acuerdo con que promueven un espacio de libertad.

Gráfico 37: Promueven un espacio de libertad y confianza dentro de la escuela.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Esta sección corresponde de manera general sobre las escuelas en cada zona escolar:

Tabla 53: Las escuelas cuentan con aulas suficientes para la cantidad de alumnos que atiende.

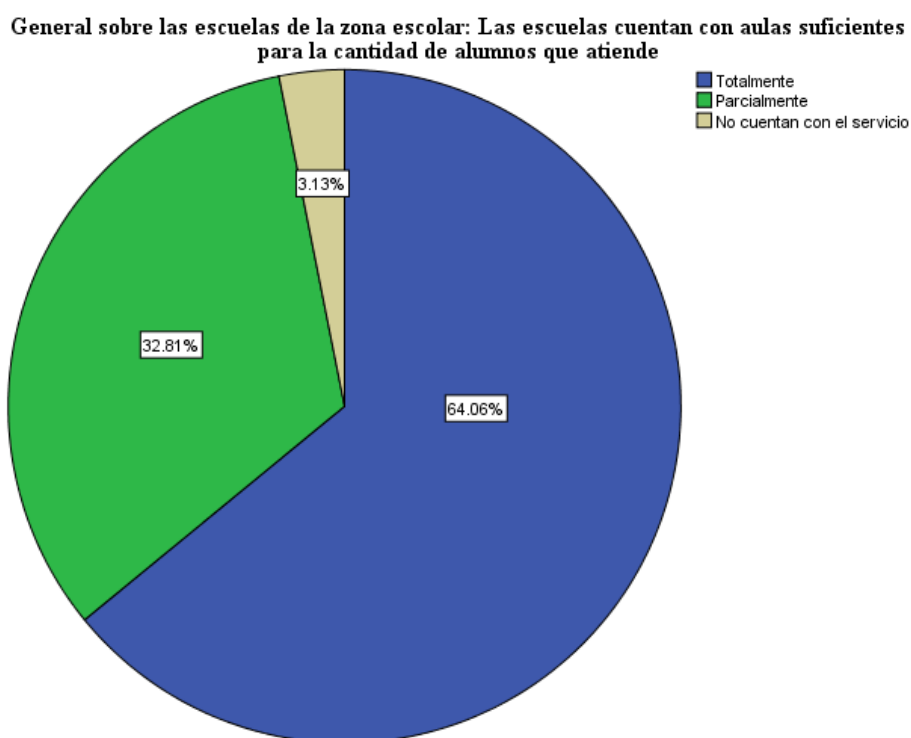
		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Totalmente	82	63.6	64.1	64.1
	Parcialmente	42	32.6	32.8	96.9
	No cuentan con el servicio	4	3.1	3.1	100.0
	Total	128	99.2	100.0	
Perdidos 99		1	.8		
Total		129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Observando los datos expuestos en la Tabla 53 puede apreciarse que: un 63.6% de los sujetos de la muestra señalan que las escuelas de su zona escolar cuentan totalmente con aulas suficientes para la cantidad de alumnos que atiende; a su vez, en el Gráfico 38 podemos colegir que el 32.81% dicen que parcialmente las

escuelas cuentan con aulas suficientes para los alumnos que atienden, mientras que el 3.13% refieren que las escuelas no cuentan con dicha oferta.

Gráfico 38: Las escuelas cuentan con aulas suficientes para la cantidad de alumnos que atiende.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

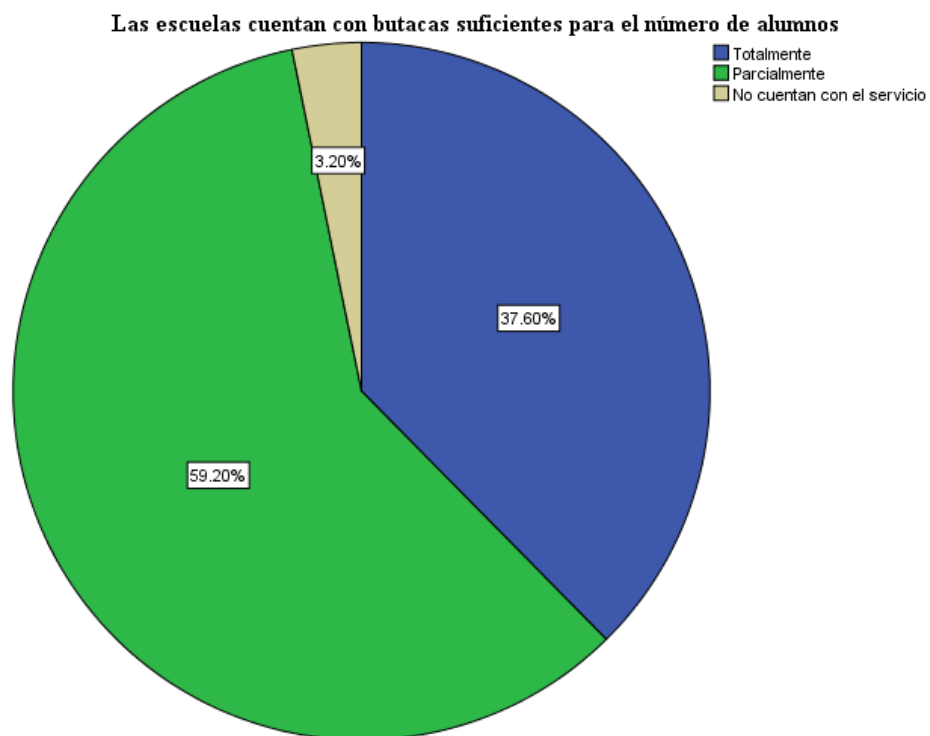
Tabla 54: Las escuelas cuentan con butacas suficientes para el número de alumnos.

		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Totalmente	47	36.4	37.6	37.6
	Parcialmente	74	57.4	59.2	96.8
	No cuentan con el servicio	4	3.1	3.2	100.0
	Total	125	96.9	100.0	
Perdidos 99		4	3.1		
Total		129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

De los datos expuestos en la Tabla 54 puede concluirse que: el 57.4% de los sujetos de la muestra señalan que las escuelas de su zona escolar cuentan parcialmente con butacas suficientes para el número de alumnos y en el Gráfico 39 puede observarse que el 37.60% de los encuestados señalan que las escuelas de su zona escolar cuentan totalmente con las butacas suficientes para sus alumnos y el 3.20% refieren que no cuentan con las mismas.

Gráfico 39: Las escuelas cuentan con butacas suficientes para el número de alumnos.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 55: Las escuelas cuentan con sistema de drenaje adecuado.

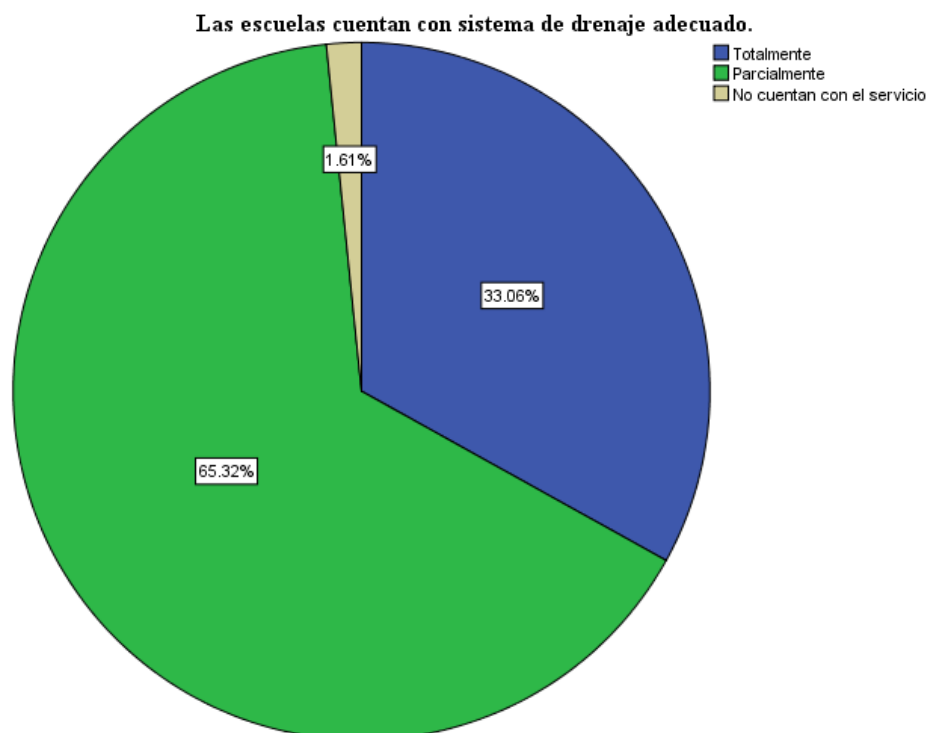
		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Totalmente	41	31.8	33.1	33.1
	Parcialmente	81	62.8	65.3	98.4
	No cuentan con el servicio	2	1.6	1.6	100.0
	Total	124	96.1	100.0	
Perdidos	99	5	3.9		
	Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

De los datos expuestos en la Tabla 55 y en el Gráfico 40 podemos concluir que: el 62.8% de los encuestados señalan que sus escuelas cuentan parcialmente con sistema de drenaje adecuado, mientras que el 33.06% de los mismos refieren que sus escuelas

cuentan totalmente con el sistema de drenaje y sólo el 1.61% indica que no cuentan con dicho servicio.

Gráfico 40: Las escuelas cuentan con sistema de drenaje adecuado.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 56: Las escuelas cuentan con instalaciones eléctricas seguras.

		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Totalmente	32	24.8	25.4	25.4
	Parcialmente	91	70.5	72.2	97.6
	No cuentan con el servicio	3	2.3	2.4	100.0
	Total	126	97.7	100.0	
Perdidos 99		3	2.3		
Total		129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Si se observan los datos contenidos en la Tabla 56 y en el Gráfico 41 puede concluirse que: el 70.5% de los sujetos refirieron que sus escuelas cuentan parcialmente con instalaciones eléctricas seguras, el 25.40% respondieron que sus escuelas cuentan totalmente con instalaciones eléctricas seguras y un 2.38% señalaron que no cuentan con el servicio.

Gráfico 41: Las escuelas cuentan con instalaciones eléctricas seguras.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

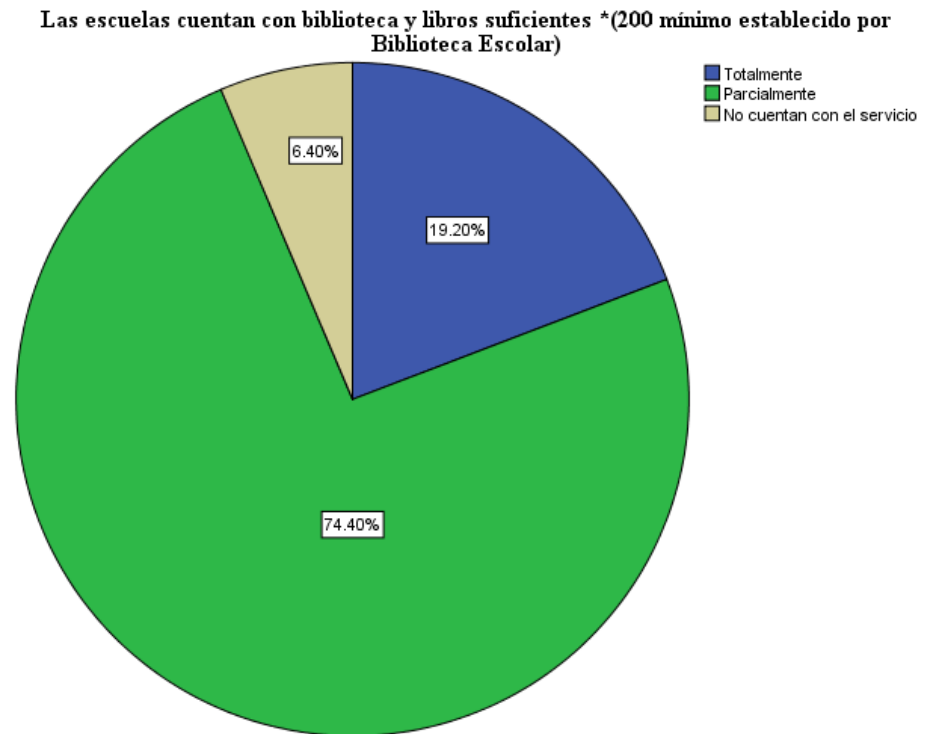
Tabla 57: Las escuelas cuentan con biblioteca y libros suficientes *(200 mínimo establecido por Biblioteca Escolar).

	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido Totalmente	24	18.6	19.2	19.2
Parcialmente	93	72.1	74.4	93.6
No cuentan con el servicio	8	6.2	6.4	100.0
Total	125	96.9	100.0	
Perdidos 99	4	3.1		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

De las respuestas emitidas por los encuestados en la Tabla 57 y en el Gráfico 42 puede concluirse que: a su juicio, el 72.1% de sus escuelas cuentan parcialmente con biblioteca y libros suficientes, el 19.20% cuentan totalmente con biblioteca y libros suficientes y el 6.40% no cuentan con dicho servicio. Considerándose la existencia de 200 libros por biblioteca escolar como el estándar mínimo de esta variable.

Gráfico 42: Las escuelas cuentan con biblioteca y libros suficientes *(200 mínimo establecido por Biblioteca Escolar).



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 58: Las escuelas cuentan con laboratorios que apoyen las materias impartidas.

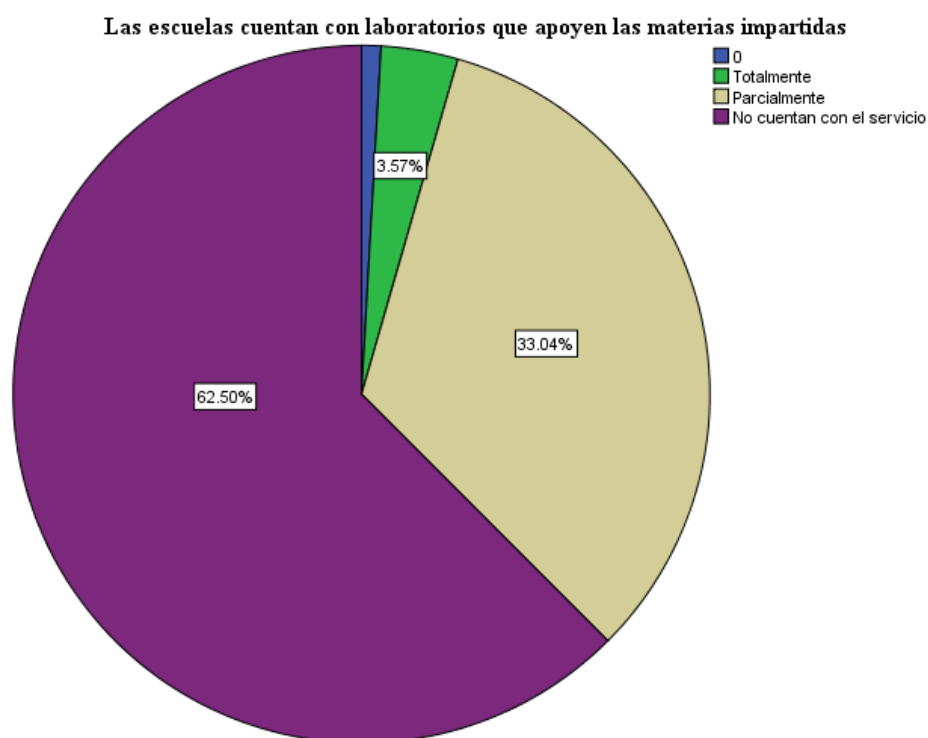
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido 0	1	.8	.9	.9
Totalmente	4	3.1	3.6	4.5
Parcialmen te	37	28.7	33.0	37.5
No cuentan con el servicio	70	54.3	62.5	100.0
Total	112	86.8	100.0	
Perdidos 99	17	13.2		
Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Observando los datos expuestos en la Tabla 58 y en el Gráfico 43 se puede concluir que: un 54.3% de los encuestados señala que las escuelas de cada zona escolar no cuentan con laboratorios que apoyen las materias impartidas; el 33.04% indica en que sus escuelas parcialmente cuentan con laboratorios que apoyen las materias

impartidas y un 3.57% indican que disponen totalmente de ese servicio. Finalmente, el 13.2%, correspondiendo a 17 encuestados, se abstuvieron de responder.

Gráfico 43: Las escuelas cuentan con laboratorios que apoyen las materias impartidas.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

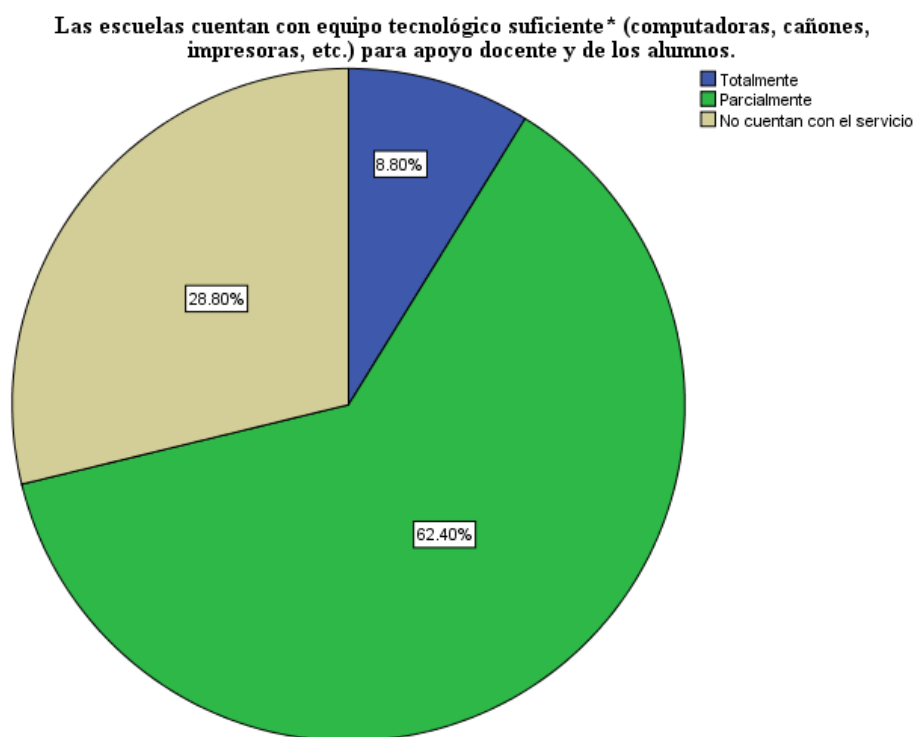
Tabla 59: Las escuelas cuentan con equipo tecnológico suficiente* (computadoras, cañones, impresoras, etc.) para apoyo docente y de los alumnos.

		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Totalmente	11	8.5	8.8	8.8
	Parcialmente	78	60.5	62.4	71.2
	No cuentan con el servicio	36	27.9	28.8	100.0
	Total	125	96.9	100.0	
Perdidos	99	4	3.1		
	Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Si analizamos los datos contenidos en la Tabla 59 y en el Gráfico 44 podemos observar que: el 60.5% de los encuestados refirió que parcialmente en su zona escolar sus escuelas cuentan con un equipo tecnológico suficiente; el 28.80% indicó que no cuentan con el servicio; el 8.80% expresó que cuentan totalmente con equipo y un 3.1% decidió omitir su respuesta a esta pregunta.

Gráfico 44: Las escuelas cuentan con equipo tecnológico suficiente* (computadoras, cañones, impresoras, etc.) para apoyo docente y de los alumnos.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

La siguiente sección describe las actividades de la zona escolar:

Tabla 60: Organiza de manera colegiada las estrategias para la rendición de cuentas a la comunidad que integra su zona escolar.

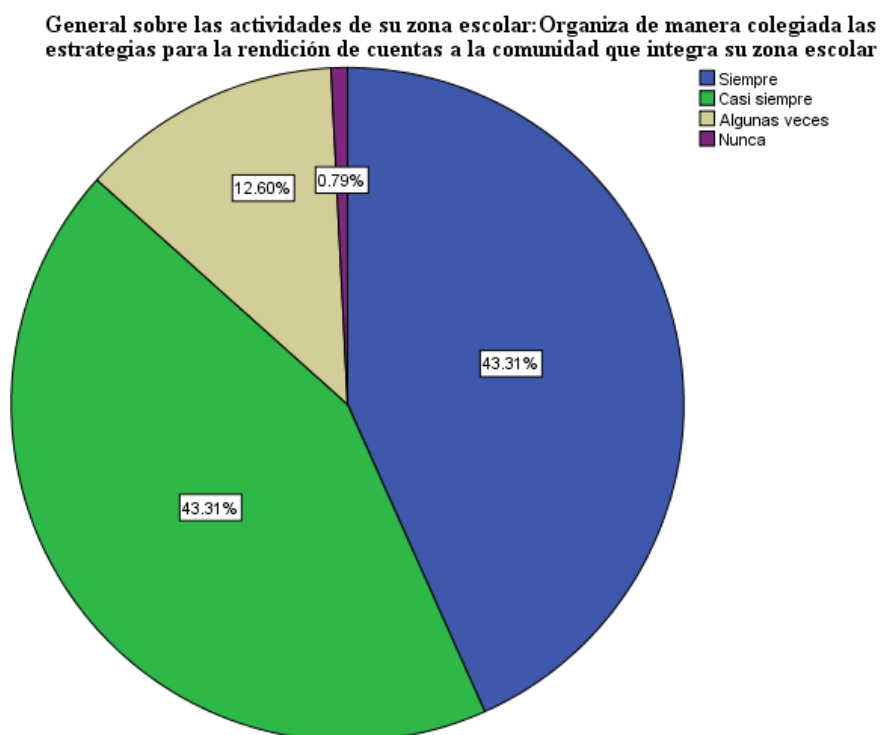
		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Siempre	55	42.6	43.3	43.3
	Casi siempre	55	42.6	43.3	86.6
	Algunas veces	16	12.4	12.6	99.2
	Nunca	1	.8	.8	100.0
	Total	127	98.4	100.0	
Perdidos	99	2	1.6		
	Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

De lo reflejado en la Tabla 60 y en el Gráfico 45 puede concluirse que: el 42.6% de los encuestados contestaron que “siempre” y “casi siempre”, respectivamente, con un porcentaje igual,

que se organizan de manera colegiada las estrategias para la rendición de cuentas a la comunidad que integra su zona escolar; el 1.6% omite respuesta; el 0.79% refiere que nunca se organizan de manera colegiada y finalmente, el 13.60% describen que solo algunas veces se organizan.

Gráfico 45: Organiza de manera colegiada las estrategias para la rendición de cuentas a la comunidad que integra su zona escolar.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 61: Realiza asambleas, reuniones, periódico mural, boletines entre otros, para dar a conocer a la comunidad escolar los resultados de las actividades que se realizan para la mejora de los aprendizajes dentro de su zona escolar.

		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Siempre	56	43.4	44.1	44.1
	Casi siempre	46	35.7	36.2	80.3
	Algunas veces	15	11.6	11.8	92.1
	Pocas veces	8	6.2	6.3	98.4
	Nunca	2	1.6	1.6	100.0
	Total	127	98.4	100.0	
Perdidos	99	2	1.6		
Total		129	100.0		

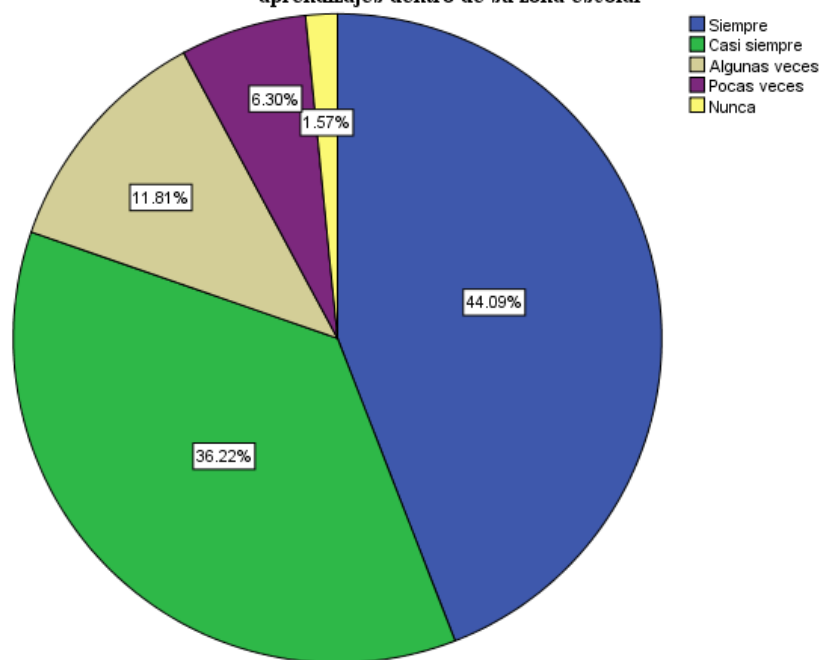
Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Observando los datos de la Tabla 61 y el Gráfico 46 puede concluirse que: el 43.3% de los encuestados indica que siempre

realiza asambleas, reuniones, periódico mural, boletines entre otros, para dar a conocer a la comunidad escolar los resultados de las actividades que se realizan para la mejora de los aprendizajes dentro de su zona escolar; por otro lado; el 36.22% de los encuestados indica que casi siempre realiza asambleas; también, el 11.81% señala que algunas veces realiza asambleas; el 6.30% pocas veces realiza asambleas; igualmente, el 1.57% expone que nunca realiza asambleas. Y finalmente, el 1.6% no respondió a la pregunta.

Gráfico 46: Realiza asambleas, reuniones, periódico mural, boletines entre otros, para dar a conocer a la comunidad escolar los resultados de las actividades que se realizan para la mejora de los aprendizajes dentro de su zona escolar.

Realiza asambleas, reuniones, periódico mural, boletines entre otros, para dar a conocer a la comunidad escolar los resultados de las actividades que se realizan para la mejora de los aprendizajes dentro de su zona escolar



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 62: Los directores de su zona escolar le hacen participe de las actividades o de las acciones que implementan en su escuela para la rendición de cuentas.

		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Siempre	83	64.3	65.4	65.4
	Casi siempre	34	26.4	26.8	92.1
	Algunas veces	7	5.4	5.5	97.6
	Pocas veces	3	2.3	2.4	100.0
	Total	127	98.4	100.0	
Perdidos 99		2	1.6		
Total		129	100.0		

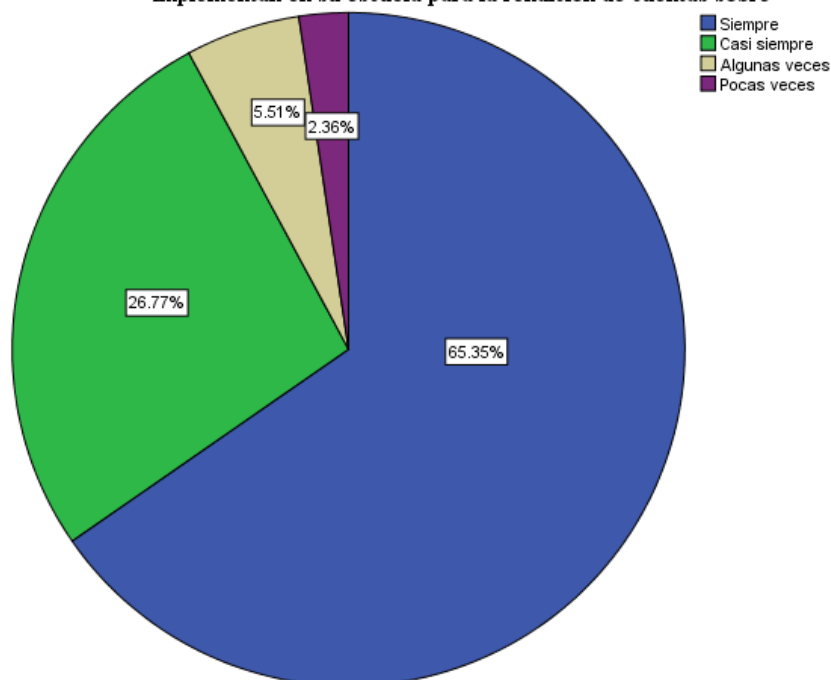
Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Si analizamos los datos que aparecen en la Tabla 62 y el Gráfico 47 podremos observar que: el 64.3% de los sujetos refieren que siempre los directores de su zona escolar les hacen participes de las actividades o de las acciones que implementan en su escuela para

la rendición de cuentas; por otro lado, el 26.77% refiere que casi siempre los directores le hacen partícipes de sus decisiones en este ámbito: también, el 5.51% comenta que sólo lo hacen algunas veces, mientras que el 2.36% indica que nunca lo hacen. Finalmente, el 1.6% omite su respuesta.

Gráfico 47: Los directores de su zona escolar le hacen participe de las actividades o de las acciones que implementan en su escuela para la rendición de cuentas.

Los directores de su zona escolar le hacen participe de las actividades o de las acciones que implementan en su escuela para la rendición de cuentas sobre



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 63: Reconoce los esfuerzos que realizan las escuelas de su zona para el logro educativo.

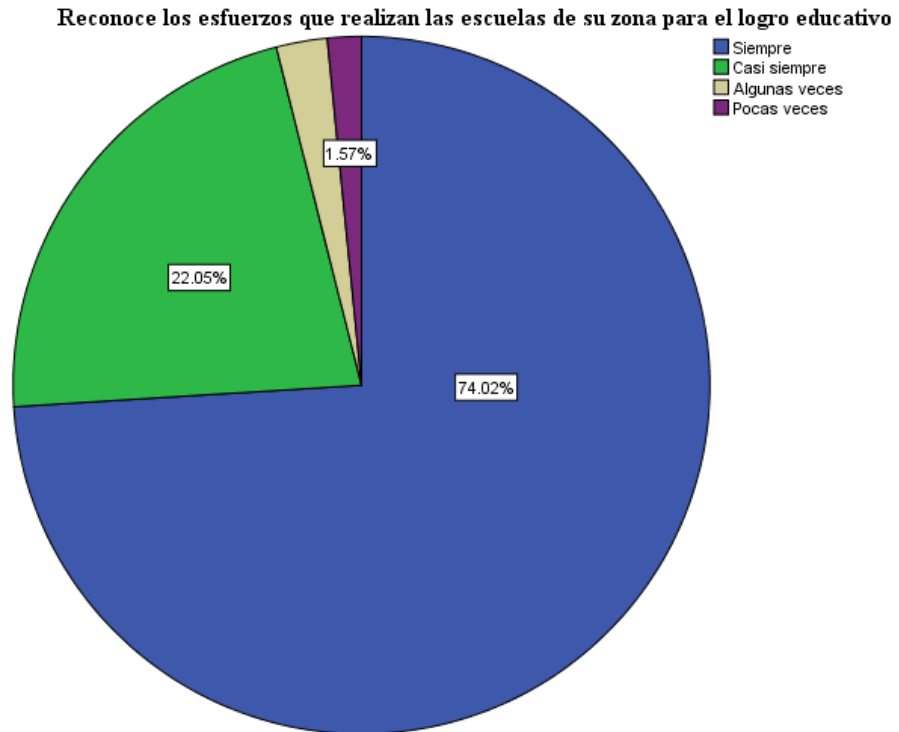
		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Siempre	94	72.9	74.0	74.0
	Casi siempre	28	21.7	22.0	96.1
	Algunas veces	3	2.3	2.4	98.4
	Pocas veces	2	1.6	1.6	100.0
	Total	127	98.4	100.0	
Perdidos	99	2	1.6		
	Total	129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

De los datos obtenidos y reflejados en la Tabla 63 y en el Gráfico 48 puede concluirse que: el 72.4% de los sujetos de la muestra señala que siempre reconoce los esfuerzos que realizan las escuelas de su zona para el logro educativo; el 22.05% señala que casi siempre reconoce los esfuerzos; el 2.3% indica que algunas

veces los reconoce y el 1.6% que pocas veces reconoce el esfuerzo. Finalmente, el 1.6 % omite su respuesta.

Gráfico 48: Reconoce los esfuerzos que realizan las escuelas de su zona para el logro educativo.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 64: Emite recomendaciones y/o hace sugerencias para la mejora continua en los procesos de enseñanza.

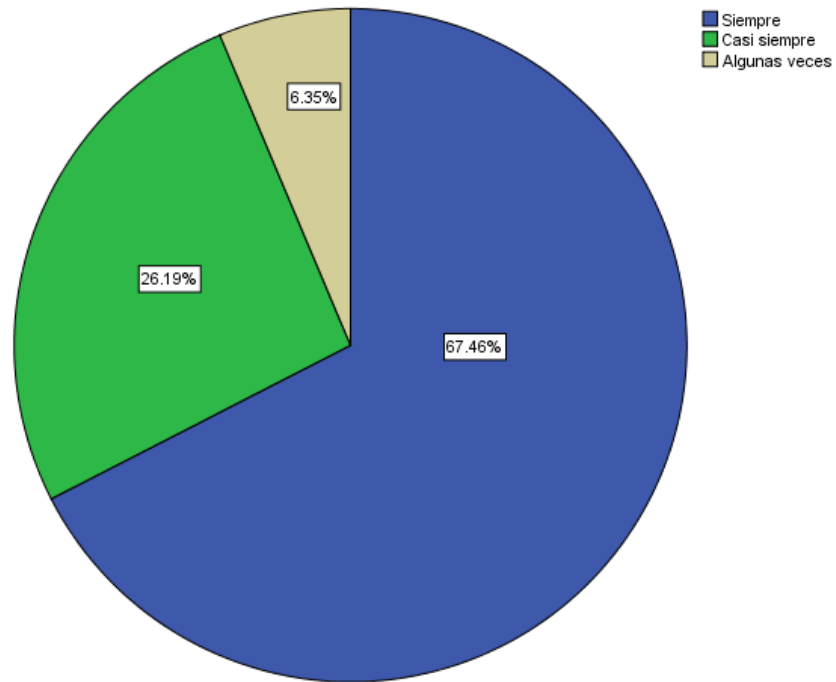
		<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido	Siempre	85	65.9	67.5	67.5
	Casi siempre	33	25.6	26.2	93.7
	Algunas veces	8	6.2	6.3	100.0
	Total	126	97.7	100.0	
Perdidos 99		3	2.3		
Total		129	100.0		

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

De los datos que reflejan la Tabla 64 y el Gráfico 49 podemos extraer como resumen que: el 65.9% de los encuestados siempre emiten recomendaciones y/o hacen sugerencias para la mejora continua en los procesos de enseñanza-aprendizaje; el 26.19% señala que casi siempre emite recomendaciones y el 6.35% solo emite recomendaciones para la mejora continua, algunas veces. Finalmente, el 2.3% omite su respuesta.

Gráfico 49: Emite recomendaciones y/o hace sugerencias para la mejora continua en los procesos de enseñanza.

Emite recomendaciones y/o hace sugerencias para la mejora continua en los procesos de enseñanza



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 65: Los docentes y directores asisten o reciben capacitación y asesoría para mejorar los procesos de enseñanza.

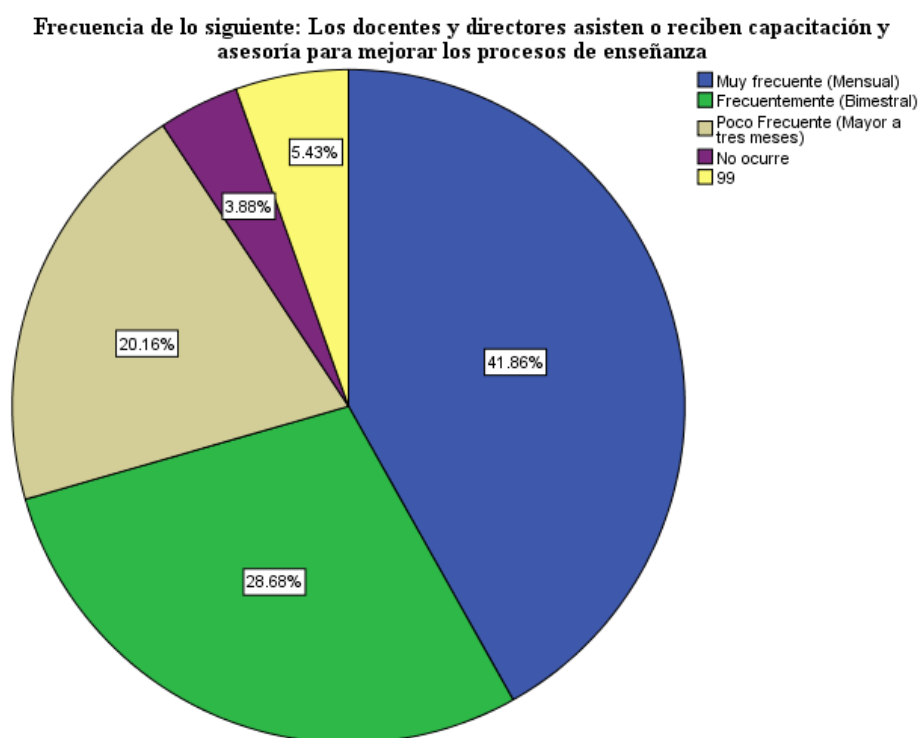
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido Muy frecuente (Mensual)	54	41.9	41.9	41.9
Frecuentemente (Bimestral)	37	28.7	28.7	70.5
Poco Frecuente (Mayor a tres meses)	26	20.2	20.2	90.7
No ocurre	5	3.9	3.9	94.6
99	7	5.4	5.4	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tomando como referencia los datos de la Tabla. 65 y el Gráfico 50 podemos concluir en este apartado que: el 41.9% de los encuestados indicaron que muy frecuentemente (mensual) los docentes y directores asisten o reciben capacitación y asesoría para mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje; el 28.68% indicaron que frecuentemente, con periodicidad bimestral, asisten y reciben

capacitación; el 20.16% poco frecuentemente, con periodicidad mayor a tres meses, reciben capacitación o asesoría y el 3.88% contestaron que eso nunca ocurre. Finalmente, el 5.4% se reservaron su respuesta.

Gráfico 50: Los docentes y directores asisten o reciben capacitación y asesoría para mejorar los procesos de enseñanza.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 66: Los docentes y directores reciben asesoría y acompañamiento en la escuela para atender situaciones específicas.

	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido Muy frecuente (Mensual)	44	34.1	34.1	34.1
Frecuentemente (Bimestral)	59	45.7	45.7	79.8
Poco Frecuente (Mayor a tres meses)	17	13.2	13.2	93.0
99	9	7.0	7.0	100.0
Total	129	100.0	100.0	

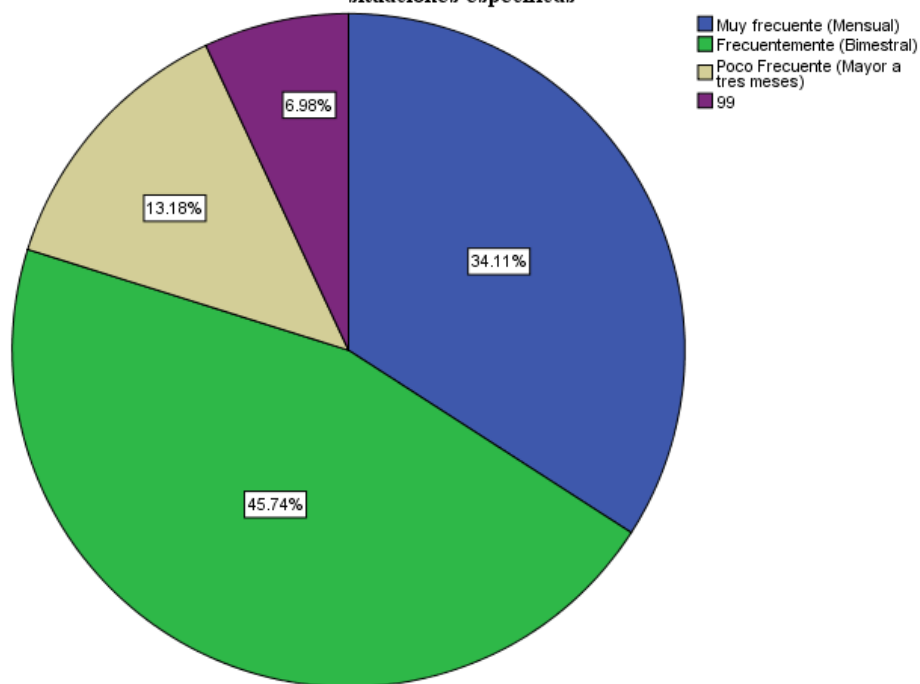
Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Observando los datos contenidos en la Tabla 66 y en el Gráfico 51 puede apreciarse que: el 45% de los docentes y directores reciben asesoría y acompañamiento en la escuela para atender situaciones específicas con periodicidad bimestral (Frecuentemente); el 34.11% de los mismos indican que reciben acompañamiento para atender las situaciones específicas con periodicidad mensual (Muy frecuente); el 13.18% manifiesta que reciben acompañamiento para atender las

situaciones específicas con periodicidad superior a tres meses (Poco Frecuente).

Gráfico 51: Los docentes y directores reciben asesoría y acompañamiento en la escuela para atender situaciones específicas.

Los docentes y directores reciben asesoría y acompañamiento en la escuela para atender situaciones específicas



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 67: Los docentes y directores realizan actividades de autoevaluación sobre el desempeño de sus actividades en el aula.

	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido Muy frecuente (Mensual)	51	39.5	39.5	39.5
Frecuentemente (Bimestral)	55	42.6	42.6	82.2
Poco Frecuente (Mayor a tres meses)	14	10.9	10.9	93.0
No ocurre	1	.8	.8	93.8
99	8	6.2	6.2	100.0
Total	129	100.0	100.0	

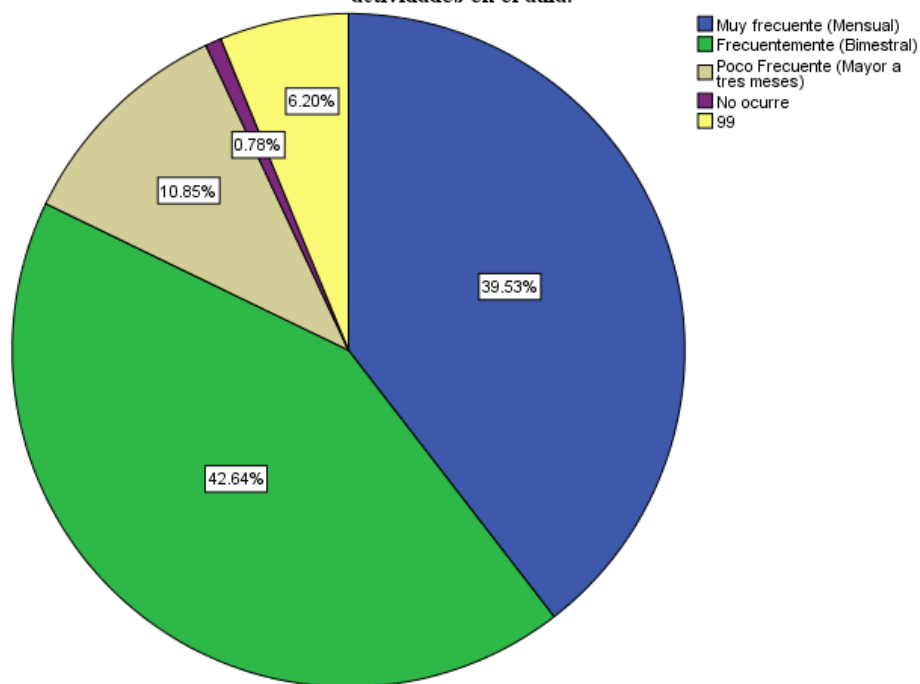
Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Si observamos los datos contenidos en la Tabla 67 y en el Gráfico 52 podemos concluir que: el 42.6% de los docentes y directores realizan actividades de autoevaluación sobre su desempeño en el aula con periodicidad bimestral (Frecuentemente); el 39.5% con periodicidad mensual (Muy frecuente); el 10.58% contestó que con periodicidad poco frecuente (Mayor a tres meses);

el 0.78% dijo que nunca ocurre. Y finalmente, el 6.2% de los mismos no respondió la pregunta.

Gráfico 52: Los docentes y directores realizan actividades de autoevaluación sobre el desempeño de sus actividades en el aula.

Los docentes y directores realizan actividades de autoevaluación sobre el desempeño de sus actividades en el aula.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

Tabla 68: Los docentes y directores reciben sistemáticamente recomendaciones sobre la gestión del aprendizaje.

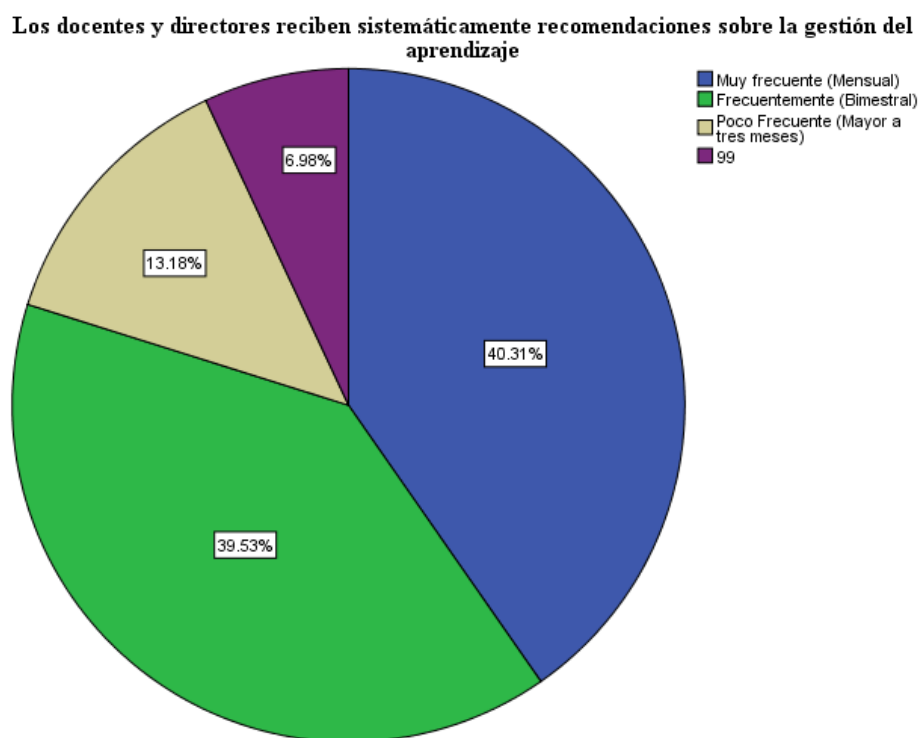
	<u>Frecuencia:</u>	<u>Porcentaje:</u>	<u>Porcentaje válido:</u>	<u>Porcentaje acumulado:</u>
Válido Muy frecuente (Mensual)	52	40.3	40.3	40.3
Frecuentemente (Bimestral)	51	39.5	39.5	79.8
Poco Frecuente (Mayor a tres meses)	17	13.2	13.2	93.0
99	9	7.0	7.0	100.0
Total	129	100.0	100.0	

Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

De la conjunción de los datos referenciados en la Tabla 68 y el Gráfico 53 podemos concluir en este apartado que: el 40.3% de los sujetos respondió que muy fuertemente, con periodicidad mensual, los docentes y directores reciben sistemáticamente recomendaciones sobre la gestión del aprendizaje; el 39.5% de los mismos indicó que lo reciben “frecuentemente”, con periodicidad bimestral; el 13.18%

señaló recibirlo de forma “poco frecuente”, con una periodicidad mayor a tres meses. Finalmente, el 7.0% no contestó a la pregunta.

Gráfico 53: Los docentes y directores reciben sistemáticamente recomendaciones sobre la gestión del aprendizaje.



Fuente: *Elaboración propia* (Base de datos del instrumento para diagnosticar la implementación de un modelo efectivo de gestión de calidad en las escuelas del nivel de educación primaria en México).

IV.2 Referencias Bibliográficas del Capítulo IV:

Consejo Nacional de Fomento Educativo. (2009). *“Apoyo a la gestión escolar (AGE). Guía operativa preescolar y primaria”*.
Obtenido de
<https://rosaritonivelprimaria.files.wordpress.com/2012/01/guia-operativa-age-2012-2013-primaria.pdf>

Fayol, H. (1956). *Administration industrielle et générale, prevoyance, organisation, comandement, coordination, controle*. Paris: Dunot.

Gobierno del Estado de Aguascalientes. (2018.). *“Educación para el Desarrollo Personal”*. Obtenido de
<http://www.aguascalientes.gob.mx/transparencia/calidad/educacion/ogros.aspx>

INEGI. (2018). *“Población rural y urbana”*. Obtenido de
http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/rur_urb.aspx?tema=P

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación., (2018.). *“Telesecundaria: aportes y desafíos para una educación de calidad”*.
Obtenido de
http://publicaciones.inee.edu.mx/buscadorPub//P1/D/215/P1D215_07C04.pdf

Kertész, R. (1964). Información y comunicación en la empresa: Aspectos formales e informales (En línea). *Revista de Psicología* (La Plata), 1: 55-72. Disponible en:
http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.850/pr.850.pdf

Montoya Robles, M. J y De la Rosa Gutiérrez, L. (2014). Flujos De Comunicación En Organizaciones Privadas De Tijuana. *Razón y Palabra*, 18: 87.

Marqués Graells, P. (2000). *Las grandes aportaciones de las tic's y sus aportaciones a la sociedad*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
<http://peremarques.pangea.org/tic.htm>, 12/06/10

Pérez Porto J. (2013). Definición. Obtenido de <https://definicion.de/urbano/>

Secretaria de Educación Pública. (2013). Reglas de Operación del Programa Escuelas de Tiempo Completo. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/21005/RO_PETC_2014.pdf

Secretaria de Educación Pública. (2014). Comunicado 223.- SEP presenta programa a favor de la convivencia escolar. Obtenido de <https://www.gob.mx/sep/prensa/comunicado-223-sep-presenta-programa-a-favor-de-la-convivencia-escolar?state=published>.

Secretaria de Educación Pública. (2015). Informe de la Evaluación Específica de Desempeño 2014 – 2015. Obtenido de Escuelas Dignas.: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/46643/Informe_Completo.pdf.

Secretaria de Educación Pública. (2018.). Programa de Escuela Segura. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/21027/RO_PES_2014.pdf.

Secretaria de Educación Pública. (2018). Programas Escuelas de Calidad. Obtenido de <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/programas-escuelas-de-calidad>.

Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia. (2018.). Programa de Desayunos Escolares. Obtenido de

<http://www.dif.cdmx.gob.mx/programas/programa/programa-de-desayunos-escolares>.

Capítulo V: Propuesta de Mejora del Modelo de Gestión de Educación Básica a través de la Unidades Regionales de Servicios Educativos (URSE).

Introducción:

En el presente capítulo ofrecemos una propuesta de mejora para el Modelo de Gestión de la Educación Básica en el estado de Aguascalientes tomando como eje rector del mismo las Unidades Regionales de Servicios Educativos (URSE), que por sus funciones y configuración administrativa en dicho Estado constituyen un ente administrativo modélico dentro del sector educativo.

De acuerdo con ello, en el primer apartado del mismo se revisarán de manera general los modelos de gestión de calidad y su importancia en la educación, realizando una breve revisión de aquellos que se han adaptado y utilizado con mayor frecuencia en las instituciones educativas.

En el segundo apartado se resaltaré la importancia de los manuales de organización y funciones para la adecuada operación en las organizaciones en aras a su operatividad y funcionalidad.

En el tercer apartado se revisará la efectividad de las escuelas y si se encuentra relacionada con los índices de calidad.

Para el cuarto y último, se comienza explicando de manera breve qué son las Unidades Regionales de Servicios Educativos (URSE) y cuáles son sus funciones, para posteriormente presentar la propuesta de mejora del modelo de gestión para la educación básica en el estado de Aguascalientes.

V.1. Modelos de Gestión de la Calidad y su importancia en la educación.

El objetivo principal de las instituciones públicas de Educación Básica es satisfacer de manera eficiente el derecho a la educación en forma de prestación y oferta del servicio educativo a los ciudadanos que constitucionalmente son acreedores del mismo. Esto no puede hacerse de forma desordenada, o de cualquier manera, sino que para lograr lo anterior, en el Estado moderno se han adoptado modelos de gestión de calidad que se toman como referentes y guías para mantener una mejora constante y llevar a cabo una evaluación de los servicios que ofrecen las mismas.

El modelo de gestión de calidad permite a las instituciones educativas establecer un enfoque y un marco de referencia para diagnosticar a la organización y posteriormente determinar líneas de mejora continua hacia las que orientará sus esfuerzos; favoreciendo así la comprensión de las dimensiones más relevantes de la misma.

En lo que respecta al ámbito educativo, los modelos de gestión de calidad más extendidos en su aplicación son, entre otros: el Modelo de Ciclo de Mejora PDCA de Deming, el Modelo Baldrige y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM).

El primero de ellos, el Modelo de Ciclo de Mejora PDCA consiste en una serie de pasos sucesivos que permiten lograr de forma progresiva una mejora continua:

“P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes.

C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

- *Planificar, programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.*
- *Desarrollar (hacer), implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. [...]*
- *Comprobar, verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.*

- *Actuar, aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos” (López Cubino, 2001:25).*

El segundo, el Modelo Baldrige utiliza una serie de criterios para la autoevaluación de las instituciones; dichos criterios se utilizan también como una guía para la mejora continua de las mismas.

Los criterios del método Baldrige son los siguientes:

“1. Liderazgo: El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.

2. Planificación Estratégica: como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y cómo esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados.

3. Enfoque al Cliente: cómo la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en qué proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.

4. Información y Análisis: examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.

5. Enfoque al Recurso Humano: examinan cómo la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano está alineado con los objetivos de la organización.

6. Proceso Administrativo: examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.

7. Resultados del negocio: Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina cómo la organización funciona en relación con sus competidores” (López Cubino, 2001:34).

Finalmente, el Modelo Europeo de Gestión de Calidad (EFQM) es utilizado como un instrumento para la mejora, facilitando el

diagnóstico de los puntos débiles de la organización. Asimismo, estimula los procesos de mejora y posibilita el progreso de mejora:

“La sistematización y estructuración del Modelo se basa en la utilización de hechos y datos, con objeto de evitar los errores que se derivarían de la utilización de opiniones personales o valoraciones no objetivas. Esta búsqueda de un soporte firme en el que fundamentar las decisiones constituye un rasgo característico de la gestión de calidad” (MECD, 2001: 12).

Principios del modelo:

- Orientación al usuario
- Relaciones de asociación con los colaboradores
- Desarrollo, implicación y reconocimiento de las personas
- Mejora continua e innovación
- Liderazgo y coherencia en los objetivos
- Ética y responsabilidad
- Orientación hacia los resultados

Este modelo cuenta con nueve criterios definidos a nivel global para evaluar el posicionamiento de toda organización con miras a la excelencia.

Dichos criterios se describen someramente a continuación:

Criterios:

CRITERIO 1: LIDERAZGO:

“Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al centro educativo hacia la mejora continua.

El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo desarrollan y facilitan la consecución de los fines y objetivos, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito e implantan todo ello en el centro, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión hacia la mejora continua se desarrolle e implante en el centro” (MECD, 2001, pág. 25).

CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA:

“Por planificación y estrategia se entiende el conjunto de fines, objetivos y valores del centro educativo, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos institucionales.

El presente criterio ha de reflejar cómo en la planificación y la estrategia del centro educativo se asume el concepto de mejora continua y cómo sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora de las mismas” (MECD, 2001: 27).

CRITERIO 3: PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO:

“Este criterio se refiere a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el centro educativo la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos” (MECD, 2001: 31).

CRITERIO 4: COLABORADORES Y RECURSOS:

“Este criterio se refiere al modo en que el centro educativo gestiona eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia establecidas en el centro” (MECD, 2001: 34).

CRITERIO 5: PROCESOS:

“Se entiende por proceso el conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo.

Este criterio alude a cómo se gestionan y evalúan los procesos y a cómo se revisan, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo, en consonancia con la planificación y la estrategia del centro y para satisfacer plenamente a sus usuarios y colaboradores” (MECD, 2001: 37).

**CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL
SERVICIO EDUCATIVO:**

“Este criterio se refiere a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio educativo.

El usuario del servicio educativo es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro. Son usuarios directos el alumno y su familia.

Por logros en relación con los usuarios se entiende la percepción del cumplimiento por parte del centro, de sus fines, objetivos y valores, así como las mediciones internas que muestran los resultados del centro.

Por servicio educativo se entiende la formación que recibe el alumno, concretamente los conocimientos y las habilidades que le sirven para su desarrollo personal, así como los servicios complementarios que resulten necesarios” (MECD, 2001: 41).

CRITERIO 7: RESULTADOS EN EL PERSONAL:

“Este criterio se refiere a los logros que está alcanzando el centro en relación con el personal que lo integra” (MECD, 2001:45).

**CRITERIO 8: RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL
CENTRO EDUCATIVO:**

“Por resultados en el entorno se entienden los logros y la eficacia del centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular:

Este criterio medirá el impacto del centro educativo en otras instituciones y personas distintas a los usuarios directos y al personal del centro” (MECD, 2001: 49).

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO:

“Por resultados clave del centro educativo se entiende lo que consigue el centro respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia, concretados en los procesos más significativos, utilizando para ello los medios de que dispone.

Los resultados del centro educativo constituyen, en primer término, pruebas de la eficiencia y la efectividad en la formación del alumno. En su valoración se tendrán en cuenta las circunstancias particulares que concurren en cada centro.

Son, por tanto, resultados del centro educativo cualquier logro en el terreno de la educación, de la gestión o de la acción social, a corto, medio y largo plazo, que contribuya al éxito del mismo” (MECD, 2001:51).

La mejora constante de los servicios educativos es actualmente un imperativo para la consecución de la Calidad en la Educación en

todos sus aspectos. La adopción de modelos de Gestión de la calidad propicia un análisis constante de la eficiencia y eficacia de los servicios para así alcanzar dicha calidad.

V.2. La estructura organizacional como un modelo para mejorar la calidad de las instituciones.

Para que se produzca un adecuado funcionamiento de las organizaciones, es indispensable que éstas cuenten con una estructura organizacional bien definida y con un Manual de Organización y Funciones (MOF), que norme y precise las funciones del personal:

“El Manual de Organización y Funciones, es un documento de gestión institucional, que describe las funciones específicas a nivel de cargo, desarrolladas a partir de las funciones generales establecidas [...]” (Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación, 2005: 5).

El MOF tiene como objetivo determinar las funciones específicas de cada cargo de una organización; así como las interrelaciones de autoridad, funcionales, jerárquicas, igualmente las competencias de autoridad, responsabilidad y coordinación; para

finalmente definir la estructura orgánica formal y real de la institución, entre otros.

Dicho Manual es de vital importancia para la organización ya que:

- *“Describe en forma clara la estructura orgánica interna, las funciones y las líneas de responsabilidad y coordinación de la institución.*
- *Facilita la normalización, evaluación y control de las actividades.*
- *Permite que el personal conozca con claridad las funciones y responsabilidades asignadas, su dependencia jerárquica y mando, según el caso.*
- *Determina el equilibrio de funciones y evita la interferencia o duplicidad de las mismas” (OAAE, 2005: 6).*

La adecuada implementación del MOF, generará en la organización la correspondencia funcional entre puestos y estructura, propiciando así una funcionalidad administrativa más eficaz, eficiente y efectiva.

V.3. La efectividad como un estándar de calidad.

La calidad vista como resultado se encuentra íntimamente ligada a las investigaciones llevadas a cabo con respecto a la

efectividad escolar: *“En este caso, la calidad educativa estaría caracterizada como la máxima aproximación posible entre los objetivos educativos planteados a priori y los resultados educativos obtenidos a posteriori”* (Bandeira, 200:8).

Para explicar más claramente esto, Sammons menciona que Mortimore: *“ha definido una escuela efectiva como aquella donde los estudiantes avanzan más de lo que podría esperarse considerando sus características matriculares”* (1998: 26)

Para lograr que se dé una situación de efectividad escolar Sammons (1998), uno de los expertos clásicos en este ámbito, describe once factores clave para la consecución de ésta, y puntualiza que dichos factores no deben considerarse como independientes uno de otro; y que a pesar de que la lista no pretende ser exhaustiva, proporciona un resumen de la evidencia de investigación.

Tabla 69: Once Factores para las Escuelas Efectivas.

Once factores para las escuelas efectivas	
I. Liderazgo profesional	Firme y dirigido Enfoque participativo. Profesionista sobresaliente
2. Visión y objetivos compartidos	Unidad de propósito Consistencia en la práctica Colaboración y trabajo colegiado

3. Ambiente de aprendizaje	Atmósfera ordenada Ambiente de trabajo atractivo
4. La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar	Optimización del tiempo de aprendizaje Énfasis académico Enfoque en el aprovechamiento
5. Enseñanza con propósito	Organización eficiente Claridad de propósitos Lecciones estructuradas Práctica adaptable
6. Expectativas elevadas	Expectativas globales elevadas Comunicación de expectativas Desafío intelectual
7. Reforzamiento positivo	Disciplina clara y justa Retroalimentación
8. Seguimiento de los avances	Seguimiento del desempeño del alumno Evaluación del funcionamiento de la escuela
9. Derechos y responsabilidades de los alumnos	Elevar la autoestima del alumno Posiciones de responsabilidad Control del trabajo
10. Colaboración hogar-escuela	Participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos
11. Una organización para el aprendizaje	Formación y actualización del personal académico basadas en la escuela

Fuente: Sammons (1998: 26). *Características Clave de las Escuelas Efectivas*. México: SEP, p. 26.

Los factores antes mencionados pretenden servir como un antecedente útil en la promoción de la efectividad y el mejoramiento escolar.

Sin embargo, Bandeira puntualiza que esta óptica de efectividad educativa: *“No hace ningún tipo de mención a los procesos educativos empleados en la consecución de los objetivos educativos”* (2000: 8).

V.4. Propuesta de Gestión Regionalizada a través de las Unidades Regionales de Servicios Educativos (URSE).

“La gestión de calidad, en tanto que concepción de la gestión de las organizaciones, constituye una referencia adecuada por su condición de paradigma que incluye valores, principios y procedimientos y porqué es considerada en los ambientes especializados como la estrategia de progreso por excelencia para el inmediato futuro. El concepto de gestión, subyacente al Modelo, abre a una visión en la que los elementos propios de cualquier organización: personas, recursos, procesos y resultados interactúan de manera recíproca” (MEDC, 2001:11).

Aplicar los Modelos de Gestión en los organismos educativos regionales ayuda al mejoramiento local de los mismos, ofreciendo servicios más eficaces, eficientes y efectivos.

Descripción general:

Con la intención de fortalecer la gestión supervisora; construir sistemas de apoyo más efectivos para las escuelas a través del desarrollo de procesos de planeación estratégica que permita alinear, integrar y articular las funciones de los supervisores, asesores técnicos, y administrativos; así como contribuir a la desconcentración y regionalización de los servicios administrativos, en el estado de Aguascalientes, se conciben las Unidades Regionales de Servicios Educativos (URSE).

Las URSE representan una forma de organización cuya característica principal es la articulación de funciones, tareas y actividades que realiza un equipo de supervisores escolares para atender, de manera integral, las necesidades de desarrollo educativo de las escuelas de preescolar, primaria y secundaria ubicadas en un espacio geográfico común.

Se pretende que las URSE sean una nueva forma de organización de los servicios de educación básica que hará posible, desde un enfoque de gestión regional, integrar las tareas pedagógicas y administrativas y, con ello, fortalecer las funciones de la supervisión

escolar y los sistemas de apoyo a las escuelas, con el fin de crear las condiciones necesarias para que la educación responda a las necesidades de la población.

La nueva forma de organización y operación que plantean las URSE permitirá que la gestión institucional haga un mejor uso de los recursos humanos, técnicos y materiales y, sobre todo, pueda acercar los servicios educativos a las necesidades locales. Para la supervisión escolar, significan una alternativa para acceder a nuevas herramientas de apoyo a su tarea, compartir experiencias y áreas de oportunidad, así como mejorar el trabajo colaborativo de sus equipos de trabajo.

Con las URSE, la asistencia académica y la asesoría técnico-pedagógica podrán fortalecer su capacidad de actuación al disponer de mecanismos de intervención menos fragmentados, garantizar un mejor acopio y sistematización de las necesidades educativas de las escuelas y coordinar y movilizar mejor los recursos académicos.

El apoyo administrativo podrá desplegar mejor sus actividades: de atención al público local, ser más eficientes en los trámites de control escolar y de personal, así como permitir que las autoridades educativas realicen mejor sus tareas sustantivas de desarrollo académico, asesoría y acompañamiento a las comunidades escolares, logrando con esto posicionar a la escuela en

el centro de toda acción educativa, manteniendo la descarga administrativa del personal que tiene funciones eminentemente técnico pedagógicas.

Finalmente, las escuelas, en tanto núcleo de operación del modelo URSE, verán fortalecidas sus funciones y servicios educativos al sentir más cerca los órganos de apoyo y decisión académica y administrativa que el Estado ha dispuesto para ellas.

La perspectiva regional de las URSE hará posible también: mejorar las actividades, funciones y tareas técnicas, administrativas y logísticas que generen condiciones de trabajo escolar más favorables, además de facilitar el apoyo y las tareas de asesoría y acompañamiento a las escuelas.

Por consiguiente, de acuerdo con lo anterior, los directivos, maestras y maestros, alumnos y alumnas, madres y padres de familia encontrarán respuestas más expeditas y adecuadas a sus requerimientos y, sobre todo, sentirán el efecto de los mecanismos de apoyo administrativo y acompañamiento académico. Igualmente, sus procesos de comunicación y de trabajo colegiado se fortalecerán hacia el interior y entre las otras escuelas de la zona, con lo cual se espera construir un nuevo concepto de educación básica integral para coadyuvar, desde el espacio propio de su nivel y modalidad – en el

marco de esfuerzos regionales- al logro del perfil de egreso para los alumnos que viven y comparten un hábitat común.

Es necesario enfatizar que, al inicio de este trabajo de investigación, la propuesta de las URSE no formaba parte del Sistema Educativo del Estado de Aguascalientes.

Sin embargo, a partir de la exposición de los planteamientos plasmados en el presente trabajo de Tesis Doctoral, las Unidades Regionales de Servicios Educativos, ya están establecidas en el Estado de Aguascalientes; a las que se les concede certeza jurídica en el Reglamento Interior del Instituto de Educación de Aguascalientes en su Sección Quinta, y cuyas particularidades se encuentran contenidas en los artículos 19 al 27; y finalmente dicho establecimiento quedó publicado en Periódico Oficial de Aguascalientes el día 25 de noviembre del año 2016.

Con la finalidad de fortalecer el funcionamiento de las URSE se presenta la siguiente propuesta de mejora en el modelo de gestión educativo regional, en el cual se proporciona la información necesaria de las áreas que los constituyen para conocer: su forma de organización, los objetivos, políticas, funciones, actividades y niveles de responsabilidad:

<u>TITULAR DE UNIDAD REGIONAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS</u>	
Perfil:	Es un profesional de la Educación Básica con asignación de confianza, que propicia la articulación y la colaboración de los

	elementos que intervienen en el proceso educativo en la región; así como, en la implementación de modelos integrales de gestión.
Objetivos	
<p>General:</p> <p>Articular la supervisión escolar, los procesos de formación continua y servicios administrativos que fortalezcan la gestión educativa para mejorar el logro educativo.</p>	<p>Estratégico:</p> <p>Difundir y aplicar las políticas educativas regionales a través de la administración de las mismas con la finalidad de promover la mejora continua de los centros educativos que conforman su ámbito de competencia.</p>
Relaciones institucionales	
<p>Internas:</p> <p><i>Equipo de supervisión.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la información de las zonas escolares de los niveles y modalidades de Educación Básica. • Acordar y organizar procesos educativos. • Establecer acuerdos para la implementación de los procesos de capacitación, así como las propuestas de intervención regional. <p><i>Equipo administrativo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y verificar el cumplimiento eficaz y eficiente de los servicios administrativos. 	<p>Externas:</p> <p><i>Dirección de Educación Básica:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender los lineamientos para la realización de los procesos educativos de la región. • Reportar el seguimiento de las acciones técnico-pedagógicas y administrativas implementadas en la región. • Administrar los diversos apoyos que fortalecen el servicio educativo. <p><i>Dirección de Servicios Educativos, Dirección de Planeación y Evaluación y la Dirección de Finanzas y Administración:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender los lineamientos para la realización de los procesos educativos de la región. • Intercambiar información para dar seguimiento a acuerdos.
Funciones sustantivas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presidir el Consejo Técnico de la Unidad Regional de Servicios Educativos. 2. Revisar y analizar la información de los procesos educativos que le sean encomendados. 	

<ol style="list-style-type: none"> 3. Dirigir el diseño y supervisar la implementación de acciones de acompañamiento escolar a través de la supervisión escolar. 4. Acompañar a los equipos en las visitas de supervisión. 5. Gestionar los apoyos necesarios con base a las necesidades detectadas. 6. Coordinar los procesos de capacitación. 7. Coordinar los servicios administrativos y de control escolar. 8. Coordinar la implementación de programas federales y estatales de apoyo y fortalecimiento a la educación básica. 9. Coordinar los procesos de evaluación. 10. Informar oportunamente a los equipos de supervisión y administrativos las instrucciones, recomendaciones y lineamientos que emita la autoridad educativa central. 11. Rendir los resultados de los servicios educativos de la región al Instituto de Educación de Aguascalientes. 	
Observaciones:	

<u>TITULAR DE UNIDAD REGIONAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS</u>	
Función 1:	<i>Presidir el Consejo Técnico de la URSE.</i>
Objetivo:	Políticas:
Generar un órgano interno que facilite el trabajo colaborativo y permita la toma de decisiones para la mejora educativa de la región.	Cumplir con lo establecido en el documento del Consejo Técnico y Acompañamiento a las Escuelas.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constituye y preside el Consejo Técnico de la URSE. 2. Planifica, organiza y modera las reuniones de consejo técnico. 3. Da seguimiento a los acuerdos establecidos en las reuniones. 4. Revisar y analizar la información de los procesos de evaluación y la generada por los Sistemas de Información en Línea. 	
Función 2:	<i>Revisar y analizar la información de los procesos educativos que le sean encomendados.</i>
Objetivo:	Políticas:
Identificar problemáticas educativas de los centros escolares de la URSE a través de un diagnóstico de necesidades que permita diseñar	Cumplir con lo establecido en los lineamientos del Consejo Técnico de la URSE.

estrategias de mejora, acorde a cada institución.	
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar registros de evaluación e indicadores de todas las zonas escolares. 2. Socializar los resultados en reunión de Consejo Técnico de la Unidad Regional de Servicios Educativos. 3. Coordinar la toma de decisiones y la implementación de la estrategia de mejora. 	
Función 3:	<i>Dirigir el diseño y supervisar la implementación de la Estrategia Regional para la Mejora del Logro Educativo, su asesoría y acompañamiento a la práctica docente.</i>
Objetivo:	Políticas:
Desarrollar un plan de trabajo que permita generar condiciones propicias para mejorar los procesos de gestión de aprendizajes en las escuelas de la región.	Cumplir con lo establecido en el documento de Orientaciones para las Funciones y Procedimientos de la Unidad Regional de Servicios Educativos.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar estrategias de intervención por zona escolar. 2. Identificar problemáticas comunes en las zonas escolares. 3. Coordinar el diseño de la Estrategia Regional para la Mejora del Logro Educativo, así como para la asesoría y acompañamiento. 4. Dirigir la implementación de la Estrategia Regional para la Mejora del Logro Educativo de la URSE. 5. Solicitar y analizar los avances de la intervención por zona escolar. 6. Coordinar la evaluación del Plan Estratégico de Gestión Educativa y Programa Anual de Trabajo de la URSE. 	
Función 4:	<i>Acompañar a los equipos en las visitas de supervisión.</i>
Objetivo:	Políticas:
Proporcionar a las instituciones educativas apoyo académico diferenciado a través del acompañamiento a los colectivos docentes con la finalidad de mejorar las prácticas educativas.	Cumplir con lo establecido en el documento de Orientaciones para las funciones y procedimientos de la URSE.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar la agenda de visitas de acompañamiento a las escuelas por Zona Escolar. 	

2. Analizar la programación de las Zona Escolar y focalizar escuelas de atención prioritaria. 3. Realizar la programación de visitas de acuerdo a necesidades. 4. Planear las visitas. 5. Realizar el acompañamiento. 6. Analizar y evaluar lo observado en la visita de aula. 7. Identificar las necesidades por ámbito. 8. Generar estrategias para el seguimiento de los acuerdos establecidos durante la visita. 9. Reportar a la instancia correspondiente.	
Función 5:	<i>Gestionar los apoyos necesarios con base a las necesidades detectadas.</i>
Objetivo:	Políticas:
Gestionar los apoyos académicos, jurídico-normativos, infraestructura y recursos humanos para fortalecer la gestión educativa.	Cumplir con lo establecido en el documento de Orientaciones para las Funciones y Procedimientos de la Unidad Regional de Servicios Educativos.
Acciones:	
1. Asistir a reunión con la Dirección correspondiente para la toma de acuerdos sobre apoyos requeridos. 2. Definir las estrategias de solución. 3. Dar seguimiento a los acuerdos.	
Función 6:	<i>Coordinar los procesos de capacitación.</i>
Objetivo:	Políticas:
Impulsar y promover los procesos de capacitación para el fortalecer la enseñanza de la lectura, la escritura y las matemáticas.	Cumplir con lo establecido por el Sistema de Asistencia Técnica a la Escuela y el Servicio Profesional Docente.
Acciones:	
1. Coordinar y difundir las acciones formativas centradas en la enseñanza de la lectura, la escritura y las matemáticas. 2. Dirigir el análisis de necesidades e intereses de capacitación centrada en la mejora del logro educativo. 3. Promover las acciones formativas en y durante las Reuniones de Consejo Técnico Escolar centradas en situaciones específicas del aula. 4. Acompañar en la implementación de las acciones. 5. Dar seguimiento a la implementación. 6. Coordinar la evaluación de impacto a las estrategias implementadas.	

Función 7:	<i>Coordinar los servicios administrativos y de control escolar.</i>	
Objetivo:		Políticas:
Facilitar la implementación y funcionamiento de los procesos y servicios administrativos.		Cumplir las disposiciones emitidas por las Direcciones de Finanzas y Administración, Becas, Educación Básica, así como Planeación y Evaluación.
Acciones:		
1. Asistir a reuniones de organización para identificar y planear los procesos. 2. Dar seguimiento a las tareas administrativas. 3. Realizar reportes a las oficinas centrales.		
Función 8:	<i>Coordinar la implementación de programas federales y estatales de apoyo y fortalecimiento a la educación básica.</i>	
Objetivo:		Políticas:
Garantizar que las escuelas de la región sean atendidas con equidad a través de la aplicación asertiva de los programas federales y estatales que posibiliten el fortalecimiento de la educación básica.		Cumplir con lo establecido en lineamientos y reglas de operación de programas federales y estatales.
Acciones:		
1. Conocer las características de los programas federales y estatales. 2. Identificar las condiciones educativas y sociales de escuelas de la región. 3. Proponer a las escuelas el programa que mejor atienda sus necesidades. 4. Gestionar la implementación del programa. 5. Colaborar en el seguimiento y evaluación.		
Función 9:	<i>Coordinar los procesos de evaluación en la Unidad Regional de Servicios Educativos.</i>	
Objetivo:		Políticas:
Garantizar que las evaluaciones se realicen conforme a lo establecido por la Dirección de Planeación y Evaluación y las disposiciones que emita la Subsecretaría de Educación Básica, SEP a través de un plan de seguimiento que permita tomar las		Cumplir con lo establecido por la Dirección de Planeación y Evaluación y la Subsecretaría de Educación Básica de México.

decisiones oportunas para mejorar los procesos educativos.	
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a las reuniones informativas que se convoquen. 2. Reunir al equipo de supervisión para verificar estrategia de operación ante los procesos de evaluación. 3. Dar seguimiento y apoyo en el desarrollo de la evaluación. 4. Solicitar reporte del desarrollo de la evaluación 5. Asistir a reuniones para recibir informes de resultados de las evaluaciones. 	
Función 10:	<i>Informar a los equipos de supervisión de la URSE, de manera oportuna, las instrucciones, recomendaciones y lineamientos que emitan las autoridades educativas.</i>
Objetivo:	Políticas:
Proporcionar información oficial a los equipos de supervisión de la URSE para el desarrollo de las actividades de asistencia académica, administrativas y de seguimiento.	Cumplir con lo establecido en el documento de las Orientaciones para las funciones y procedimientos de las Unidades Regionales de Servicios Educativos.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a reunión informativa. 2. Reunir a los equipos de supervisión de la región para intercambio de información y organización de tareas. 3. Dar seguimiento y apoyo en las tareas programadas. 4. Solicitar reporte del desarrollo de las acciones realizadas. 5. Reportar el cumplimiento a oficinas centrales. 	
Función 11:	<i>Rendir los resultados de los servicios educativos de la región al Instituto de Educación de Aguascalientes.</i>
Objetivo:	Políticas:
Realizar evaluaciones periódicas de los procesos y servicios que ofrece la URSE para la toma de decisiones pertinente.	Cumplir con lo establecido en el documento de las Orientaciones para las Funciones y Procedimientos de la Unidad Regional de Servicios Educativos.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistematizar y organizar la información de los avances de los procesos realizados. 2. Reunir a los equipos de supervisión para el intercambio de información y elaboración de reporte general. 3. Presentar resultados a oficinas centrales para la toma de decisiones. 	

<u>SUPERVISORES DE ZONA ESCOLAR</u>	
Perfil:	Es un profesional de la educación que articula acciones que garantizan la organización escolar y fortalecen el diálogo entre la autoridad educativa y la dirección de las escuelas.
Objetivos	
General: Realizar tareas técnico–pedagógicas y técnico-administrativas, a través del acompañamiento oportuno a los colectivos docentes, que posibiliten la mejora continua de los centros escolares.	Estratégico: Orientar los procesos académicos y administrativos a través del acompañamiento a los colectivos docentes a fin de garantizar el logro de los propósitos de la educación básica.
Relaciones institucionales	
Internas: <i>Titular de la Unidad Regional de Servicios Educativos:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Acordar y organizar procesos, reportar avance en tareas técnico-pedagógicas y técnico administrativas. • Recibir y organizar información para difundirla en los centros escolares. • Analizar e interpretar información de la zona escolar para la toma de decisiones. <i>Supervisores de la Unidad Regional de Servicios Educativos:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar en la implementación de propuestas de intervención acorde a las necesidades de los centros escolares. • Dar seguimiento a los procesos de capacitación y actualización de la zona escolar. • Participar en los procesos de capacitación y actualización. 	Externas: <i>Dirección de Educación Básica a través de la Subdirección de Asistencia Técnica a la Escuela y la Subdirección de Programas Educativos:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Coadyuvar a resolver situaciones laborales. • Intercambiar información que apoye en el cumplimiento de la normalidad mínima y Sistema Básico de Mejora. • Implementación de las acciones operativas de los Programas que apoyan a las escuelas de la zona escolar.

<p><i>Equipo Administrativo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar y recibir información de los procesos administrativos y dar seguimiento a los mismos, conforme a la agenda institucional. 	
Funciones sustantivas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar los procesos de evaluación de la zona escolar. 2. Interpretar y analizar la información de los procesos de evaluación. 3. Realizar la programación de las visitas de supervisión a los centros escolares. 4. Observar la práctica directiva, pedagógica y administrativa de las escuelas que corresponden a la zona escolar. 5. Asesorar y acompañar a directivos y docentes con base en las necesidades detectadas en las visitas de observación de aula. 6. Formar parte del Consejo Técnico de la Unidad Regional de Servicios Educativos. 7. Constituir el Consejo Técnico de Supervisión en apego a los Lineamientos del Consejo Técnico 8. Coordinar el diseño e implementación de la Estrategia de asesoría y acompañamiento para la Mejora del Logro. 9. Promover la capacitación y actualización del personal docente y directivo de la zona escolar. 10. Participar en la implementación de los programas federales y estatales de apoyo y fortalecimiento a la educación básica en su zona escolar. 11. Comunicar a los directores de los centros escolares de manera oportuna las instrucciones y lineamientos que emitan las autoridades educativas. 12. Colaborar en el proceso de inscripción de alumnos. 13. Dar seguimiento al funcionamiento de los Consejos de Participación Social. 14. Actualizar la información relacionada con su zona escolar en los sistemas de información que se requiera. 15. Apoyar en la resolución de problemas laborales y de participación social. 	
Observaciones:	

<u>SUPERVISORES DE ZONA ESCOLAR</u>	
Función 1:	<i>Coordinar los procesos de evaluación de la zona escolar.</i>
Objetivo:	Políticas:

Orientar y certificar que se apliquen los lineamientos emanados de la Dirección de Planeación y Evaluación, a partir de un plan de seguimiento y evaluación, que permita verificar los procesos educativos.		Cumplir con lo establecido en los lineamientos de la Dirección de Planeación y Evaluación.	
Acciones:			
<div>1. Asistir a reuniones con la Dirección de Planeación y Evaluación para la capacitación sobre estrategias de aplicación.</div> <div>2. Verificar procesos de aplicación.</div> <div>3. Aplicar acciones para garantizar el proceso conforme lo indica la Dirección de Planeación y Evaluación.</div> <div>4. Validar la realización del proceso.</div>			
Función 2:		Interpretar y analizar la información de los procesos de evaluación.	
Objetivo:		Políticas:	
Obtener información sistemática a través de un plan de seguimiento y evaluación con la finalidad de contar con datos válidos y confiables para mejorar los procesos educativos.		Cumplir con lo establecido en los lineamientos del Consejo Técnico de Supervisión y las Orientaciones para la Ruta de Mejora Escolar.	
Acciones:			
<div>1. Analizar registros y reportes de evaluación.</div> <div>2. Definir los criterios para la focalización de escuela, grado, grupo y campo formativo que requieren atención prioritaria.</div> <div>3. Socializar los resultados de la focalización con el Titular de la Unidad Regional de Servicios Educativos y directores de la zona escolar.</div>			
Función 3:		Realizar la programación de las visitas de supervisión a los centros escolares.	
Objetivo:		Políticas:	
Atender con equidad las necesidades académicas de los centros educativos a partir del acompañamiento oportuno a los colectivos docentes que permita mejorar las condiciones educativas de los centros educativos de la zona escolar.		Cumplir con lo establecido en el documento de las Orientaciones para las Funciones y Procedimientos de la Unidad Regional de Servicios Educativos.	

Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar, en coordinación con su asesor técnico pedagógico, la plantilla de personal de todos los centros educativos que conforma la zona. 2. Seleccionar, de acuerdo a criterios de focalización, los centros escolares que presentan mayores necesidades de atención y acompañamiento. 3. Elaborar calendario de visitas a centros escolares. 4. Solicitar validación del calendario de visitas escolares y de observación de aula por el Titular de la Unidad Regional de Servicios Educativos. 	
Función 4:	<i>Observar la práctica directiva, pedagógica y administrativa de las escuelas que corresponden a la zona escolar.</i>
Objetivo:	Políticas:
Verificar que el servicio educativo se realice observando la normatividad establecida además de detectar necesidades pedagógicas, administrativas, organizativas y de participación social, con la finalidad de orientar y mejorar el servicio que prestan.	Cumplir con lo establecido en el documento de Orientaciones para las Funciones y Procedimientos de la Unidad Regional de Servicios Educativos.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la estrategia que se desarrollará durante la visita. 2. Verificar los instrumentos necesarios con base al tipo de visita a desarrollar. 3. Realizar la visita al centro escolar con apoyo de su asesor técnico pedagógico. 4. Formalizar las recomendaciones al director y docentes. 5. Registrar información de la visita en el sistema de información digital que se indique, con el propósito de integrar un portafolio electrónico por centro escolar. 6. Dar seguimiento a los reportes. 	
Función 5:	<i>Asesorar y acompañar a directivos y docentes con base en las necesidades detectadas en las visitas de supervisión.</i>
Objetivo:	Políticas:
Atender las necesidades de gestión escolar del director y los docentes para mejorar el servicio educativo.	Cumplir con lo establecido en el documento de Orientaciones para la Asesoría y Acompañamiento a las Escuelas.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la información registrada en los formatos de visitas. 	

<ol style="list-style-type: none"> 2. Diseñar las estrategias de intervención para cada centro escolar. 3. Socializar con el Titular de la Unidad Regional de Servicios Educativos, la estrategia propuesta por centro escolar. 4. Presentar a los directores escolares la estrategia de intervención de asesoría y acompañamiento para el mejoramiento del logro educativo. 5. Implementar la estrategia en coordinación con su asesor técnico pedagógico y directores escolares. 6. Validar los datos obtenidos en la visita de acompañamiento. 7. Coordinar la captura de los datos obtenidos de la visita en el sistema de información que se indique. 8. Dar seguimiento y evaluación a las acciones para hacer adecuaciones pertinentes. 		
Función 6:	<i>Formar parte del Consejo Técnico de la Unidad Regional de Servicios Educativos.</i>	
Objetivo:		Políticas:
Promover la integración del Consejo Técnico de la URSE a través de una participación activa y trabajo colaborativo, que permita contribuir a la mejora educativa.		Cumplir con lo establecido en el documento del Consejo Técnico.
Acciones:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en la integración del Consejo Técnico. 2. Proponer temas para la reunión general del Consejo Técnico. 3. Decidir de manera consensuada con el Titular de la URSE los puntos en que puede participar en el desarrollo de las reuniones mensuales del Consejo Técnico. 4. Apoyar en el diseño e implementación del plan de trabajo de la URSE. 5. Colaborar en el diseño, implementación y seguimiento de la Estrategia para la Mejora del Logro Educativo de la región. 6. Participar en la evaluación de procesos y resultados de la Estrategia para la Mejora del Logro Educativo de la Región. 		
Función 7:	<i>Constituir el Consejo Técnico de Supervisión.</i>	
Objetivo:		Políticas:
Generar un órgano interno en la zona escolar que facilite el trabajo colaborativo y permita la toma de decisiones para la orientación de la Ruta de Mejora Escolar en cada plantel educativo.		Cumplir con lo establecido en el documento del Consejo Técnico.
Acciones:		

<ol style="list-style-type: none"> 1. Constituir y presidir el Consejo Técnico de Supervisión con directores y directoras escolares y asesor técnico pedagógico. 2. Planificar, organizar y moderar las reuniones del Consejo Técnico de Supervisión. 3. Dar seguimiento a los acuerdos establecidos en las reuniones. 	
Función 8:	<i>Coordinar el diseño e implementación del Plan de asesoría y acompañamiento a las escuelas de la Zona Escolar.</i>
Objetivo:	Políticas:
Mejorar la gestión escolar por medio del Plan de asesoría y acompañamiento que posibilite el desarrollo de acciones sistematizadas y organizadas que contribuyan a la mejora continua de la práctica docente e impacte en el aprendizaje.	Cumplir con lo establecido en el documento de orientaciones para la asesoría y acompañamiento a las escuelas.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la autoevaluación de las escuelas de la zona escolar. 2. Dirigir el diseño del Plan de asesoría y acompañamiento escolar centrados en la Ruta de Mejora Escolar y la observación en el aula. 3. Apoyar en la implementación y seguimiento del Plan. 4. Dirigir los procesos de seguimiento y evaluación de resultados de aprendizaje. 	
Función 9:	<i>Promover la capacitación y actualización del personal docente y directivo de la zona escolar.</i>
Objetivo:	Políticas:
Gestionar los programas para el desarrollo académico del personal de la zona escolar a partir de un plan estratégico que contribuya a la formación continua de los colectivos docentes.	Cumplir con lo establecido en los lineamientos del Servicio Profesional Docente.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar las estrategias para la detección de necesidades de capacitación docente con base en los resultados de las evaluaciones al desempeño. 2. Colaborar en la implementación de los procesos de capacitación y actualización. 3. Contribuir en la evaluación y seguimiento de los procesos de capacitación y actualización. 	

Función 10:	<i>Participar en la implementación de los programas federales y estatales de apoyo y fortalecimiento a la educación básica en su zona escolar.</i>	
Objetivo:		Políticas:
<p>Asegurar la calidad y pertinencia de los programas federales y estatales de apoyo y fortalecimiento a la gestión escolar en su zona a partir del seguimiento y evaluación de los mismos.</p> <p>Promover la rendición de cuentas y la participación social.</p>		Cumplir con lo establecido en los lineamientos aplicables para cada programa federal y estatal.
Acciones:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar y valorar la pertinencia de los programas en que participan las escuelas de la zona escolar y su vinculación con la Ruta de Mejora Escolar. 2. Capacitarse en los lineamientos de los programas federales y estatales. 3. Asesorar y acompañar a los directores escolares en la implementación de los programas y su articulación con las acciones plasmadas en la Ruta de Mejora Escolar y la Estrategia Global. 4. Dar seguimiento a las acciones implementadas con el apoyo de los programas. 		
Función 11:	<i>Comunicar a los directores de los centros escolares de manera oportuna las instrucciones y lineamientos que emitan las autoridades educativas.</i>	
Objetivo:		Políticas:
<p>Garantizar que las escuelas de la zona escolar cuenten con la información oficial para dar cumplimiento a las acciones realizadas y verificar el cumplimiento a las indicaciones y lineamientos.</p>		Cumplir con las indicaciones y lineamientos establecidos por el Instituto de Educación.
Acciones:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir información para el cumplimiento de las acciones y disposiciones oficiales en la supervisión y escuelas de la zona. 2. Analizar y organizar la información. 3. Convocar a directores escolares para la entrega y difusión de la información. 4. Dar seguimiento al cumplimiento de las acciones establecidas. 		

5. Reportar al Titular de la Unidad Regional de Servicios Educativos el cumplimiento de las acciones en la zona escolar.		
Función 12:	<i>Colaborar en el proceso de inscripciones.</i>	
Objetivo:		Políticas:
Garantizar que las escuelas de la zona escolar cumplan con las políticas y normas de inscripción y reinscripción a partir de un seguimiento sistemático de las actividades a realizar que fortalezca los procesos de gestión escolar.		Cumplir con las indicaciones que establece la Dirección de Planeación y Evaluación.
Acciones:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir la información sobre el proceso de inscripción. 2. Difundir oportunamente la información con los directores de las escuelas de la zona escolar. 3. Dar seguimiento al proceso de inscripción a fin de garantizar el servicio educativo a la sociedad. 4. Atender y solucionar casos particulares. 		
Función 13:	<i>Dar seguimiento al funcionamiento de los Consejos de Participación Social.</i>	
Objetivo:		Políticas:
Fortalecer la participación de madres y padres de familia y miembros de la comunidad con la finalidad de mejorar los procesos educativos a partir de la colaboración y el seguimiento a las tareas que se emprendan.		Cumplir con las indicaciones que establece la Dirección de Educación Básica a través de la Subdirección de Programas Educativos.
Acciones:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir del director escolar las actas de los Consejos Escolares de Participación Social y los Comités que lo integran para su revisión y validación. 2. Entregar actas al Enlace Administrativo. 3. Realizar visitas a las escuelas de la zona con la finalidad de conocer el plan anual de trabajo del Consejo Escolar de Participación Social y de los Comités que lo integran. 4. Dar seguimiento al plan de trabajo y colaborar en la resolución de problemas que se presenten al interior de los Consejos e informar al Titular de la Unidad Regional de Servicios Educativos. 		

Función 14:	<i>Actualizar la información relacionada con su zona escolar en el sistema de información que se le indique.</i>	
Objetivo:		Políticas:
Contar con información confiable y oportuna para la toma de decisiones de todos los participantes del sistema educativo.		Cumplir con las indicaciones que establece las Direcciones de Educación Básica, Servicios Educativos, Finanzas y Administración y Planeación y Evaluación.
Acciones:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir documentos que respalden cambios de adscripción de los centros de trabajo, las necesidades de personal docente y de mantenimiento, formatos de estadística y control escolar. 2. Entregar a Enlace Administrativo para su captura en el sistema de información. 3. Dar seguimiento a los cambios de adscripción, estadísticas y control escolar, así como a la atención a las necesidades de personal en cada escuela. 		
Función 15:	<i>Apoyar en la resolución de problemas laborales y de participación social.</i>	
Objetivo:		Políticas:
Brindar apoyo institucional, para garantizar un ambiente laboral y comunitario favorable para el proceso educativo.		Cumplir con lo establecido en el documento de Orientaciones para las funciones y procedimientos de la Unidad Regional de Servicios Educativos.
Acciones:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar información que sustenta la situación que se presenta en el centro escolar. 2. Compartir con el Titular de la URSE la información sobre la situación que se presenta en el centro escolar. 3. Visitar el centro escolar para atender en la medida de sus competencias la situación. 4. Dar seguimiento de las acciones sugeridas para la resolución de la situación. 		

<u>ASESOR TÉCNICO PEDAGÓGICO</u>	
Perfil:	Docente asignado por examen de oposición para desempeñar labores de asesoría, capacitación, actualización y acompañamiento en una zona escolar.
Objetivos	
General: Apoyar académicamente al Supervisor en su función de asesoría y acompañamiento a directores y docentes, así como colaborar con el Sistema de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE) en los procesos de asesoría y acompañamiento escolar para la mejora continua del servicio educativo.	Estratégico: Participar en la asesoría y acompañamiento de los procesos pedagógicos y didácticos de los colectivos docentes de su zona escolar que coadyuven a la profesionalización de los docentes.
Relaciones institucionales	
Internas: <i>Titular de la Unidad Regional de Servicios Educativos y supervisores de Zona Escolar.</i> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar procesos y reportar avance en tareas. • Solicitar y recibir información para difundirla en los centros escolares. • Analizar e interpretar información de la zona escolar. 	Externas: <i>Dirección de Educación Básica y Direcciones de Servicios Educativos.</i> <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar y recibir información que apoye en el cumplimiento de tareas.
Funciones sustantivas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Interpretar y analizar información de los procesos de evaluación. 2. Colaborar en la programación de visitas de supervisión a los centros escolares. 3. Apoyar en las visitas de supervisión y en la detección de necesidades pedagógicas. 4. Asesorar a los directivos escolares y docentes con base en las necesidades detectadas en las visitas de supervisión y de observación en el aula. 5. Colaborar en el seguimiento a la Ruta de Mejora Escolar de cada plantel educativo. 	

6. Participar activamente en las reuniones del Consejo Técnico de Supervisión.
7. Participar en los procesos de evaluación externa que se le indiquen.
8. Participar en el Sistema de Asistencia Técnica a la Escuela (SATE)
9. Implementar programas de apoyo y fortalecimiento a la educación básica en su zona escolar.
Observaciones:

<u>ASESOR TÉCNICO PEDAGÓGICO</u>	
Función 1:	<i>Interpretar y analizar información de los procesos de evaluación.</i>
Objetivo:	Políticas:
Obtener información sistemática para contar con datos válidos y confiables para mejorar los procesos educativos.	Cumplir con lo establecido en el documento de Orientaciones para las Funciones y Procedimientos de la URSE.
Acciones:	
1. Recopilar registros de evaluación. 2. Focalizar escuela, grado, grupo y campo formativo que requiere atención prioritaria. 3. Socializar los resultados de la focalización con el supervisor y directores de la zona escolar. 4. Apoyar en el proceso de toma de decisiones que faciliten la gestión escolar.	
Función 2:	<i>Colaborar en la programación de visitas de supervisión a los centros escolares.</i>
Objetivo:	Políticas:
Organizar y sistematizar las tareas de acompañamiento a los centros educativos de la zona escolar con base a lo establecido en las orientaciones del Sistema de Asistencia Técnica a la Escuela con la finalidad de mejorar los servicios educativos.	Cumplir con lo establecido en el documento de Orientaciones para las funciones y procedimientos de la Unidad de Servicios Regionales

Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar la estructura de todos los centros educativos que conforma la zona. 2. Seleccionar los centros escolares que presentan mayores necesidades de atención y acompañamiento. 3. Elaborar programa de visitas. 	
Función 3:	<i>Apoyar en las visitas de supervisión y en la detección de necesidades pedagógicas.</i>
Objetivo:	Políticas:
Identificar necesidades de asesoría a los docentes y directivos.	Cumplir con lo establecido en el documento de Orientaciones para las Funciones y Procedimientos de la URSE.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la estrategia que se desarrollará durante la visita con el supervisor. 2. Preparar los instrumentos necesarios conforme al tipo de visita a desarrollar. 3. Acompañar al Supervisor a la visita del centro escolar. 4. Formalizar las recomendaciones al docente. Dejar copia de los formatos al director escolar. 5. Capturar la información recabada en la visita. 6. Elaborar un portafolio digital por centro escolar. 	
Función 4:	<i>Asesorar a los directivos escolares y docentes con base a las necesidades detectadas en las visitas de supervisión.</i>
Objetivo:	Políticas:
Apoyar a los directores, directoras y colectivos docentes con acciones específicas requeridas por los mismos, con la finalidad de mejorar la gestión escolar de las instituciones educativas.	Cumplir con lo establecido en el documento de Orientaciones para las Funciones y Procedimientos de la Unidad Regional de Servicios Educativos.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar con el Supervisor la información recabada en los instrumentos de visitas para identificar necesidades. 2. Participar en el diseño de estrategias de intervención. 3. Implementar la estrategia en coordinación con el Supervisor y directores escolares. 4. Registrar en el portafolio digital de la escuela los datos obtenidos de la implementación de la estrategia. 	

5. Dar seguimiento y evaluar las acciones para hacer adecuaciones pertinentes.		
Función 5:	<i>Colaborar en el seguimiento a la Ruta de Mejora Escolar de cada plantel educativo.</i>	
Objetivo:		Políticas:
Participar en el diseño de la Estrategia para la Mejora de la Zona Escolar a través de la asesoría sobre la Ruta de Mejora Escolar.		Cumplir con lo establecido en el documento de Orientaciones para las Funciones y Procedimientos de la Unidad Regional de Servicios Educativos.
Acciones:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Participar en la autoevaluación sobre la organización y funcionamiento de las escuelas de la zona. 2. Ofrecer asesoría sobre el diseño, implementación y seguimiento de la Ruta de Mejora Escolar a cada plantel educativo. 3. Hacer recomendaciones y sugerencias sobre los planeamientos que se incluyan en la Ruta de Mejora Escolar. 4. Participar en la evaluación de procesos y resultados de la Ruta de Mejora Escolar de los planteles educativos de su zona. 		
Función 6:	<i>Participar activamente en las reuniones del Consejo Técnico de Supervisión.</i>	
Objetivo:		Políticas:
Colaborar con los directores de la zona escolar sobre el diseño de estrategias para la atención a contenidos de menor logro, así como sugerir materiales y recursos didácticos para la mejora continua del servicio educativo.		Cumplir con lo establecido en el documento de Orientaciones para las Funciones y Procedimientos de la Unidad Regional de Servicios Educativos.
Acciones:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaborar en el diseño de estrategias didácticas para la atención de contenidos específicos. 2. Identificar y sugerir materiales y recursos didácticos acordes a las estrategias en coordinación con los Asesores Técnico Pedagógicos de la Unidad Regional de Servicios Educativos. 3. Diseñar instrumentos para el seguimiento a la implementación de las estrategias didácticas. 		
Función 7:	<i>Participar en los procesos de evaluación externa que se le indiquen.</i>	

Objetivo:		Políticas:	
Garantizar la aplicación de los procesos de evaluación externa de acuerdo a lo estipulado en los lineamientos de la Dirección de Planeación y Evaluación, así como del Servicio Profesional docente, que certifique la rendición de cuentas y transparencia.		Cumplir con lo establecido en los lineamientos de la Dirección de Planeación y Evaluación y del Servicio Profesional Docente.	
Acciones:			
1. Asistir a reuniones de capacitación para conocer la estrategia de aplicación. 2. Capacitar a directores y docentes en la estrategia de aplicación. 3. Generar la estrategia para la entrega y recepción de materiales de evaluación. 4. Verificar proceso de aplicación y reportar irregularidades. 5. Aplicar acciones para garantizar el proceso.			
Función 8:	Participar en el Sistema de Asistencia Técnica a la Escuela		
Objetivo:		Políticas:	
Apoyar el desarrollo académico de los docentes a partir de las necesidades detectadas con la finalidad de mejorar los procesos educativos de los centros escolares de su zona escolar.		Cumplir con lo establecido en los lineamientos de la Dirección de Planeación y Evaluación y del Servicio Profesional Docente.	
Acciones:			
1. Colaborar en la detección de necesidades de capacitación docente a través de los resultados de la evaluación sobre el desempeño docente. 2. Articular acciones con el Sistema de Asistencia Técnica a la Escuela para el diseño de la estrategia de capacitación y actualización. 3. Participar en la implementación de los procesos de capacitación y actualización. 4. Colaborar en la evaluación y seguimiento de los procesos de capacitación y actualización.			
Función 9:	Implementar programas de apoyo y fortalecimiento a la educación básica en su zona escolar.		
Objetivo:		Políticas:	
Garantizar la aplicación de los programas federales y estatales de		Cumplir con lo establecido en las reglas y orientaciones pedagógicas	

apoyo y fortalecimiento a la educación básica a través de un plan de seguimiento y evaluación que permita verificar su correcta implementación.	aplicables en cada programa federal y estatal.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar los programas en que participan las escuelas de la zona escolar. 2. Capacitarse en las orientaciones pedagógicas de los programas federales y estatales. 3. Participar en la implementación de los procesos de capacitación 4. Asesorar y acompañar a los directores escolares en la implementación de los programas. 5. Dar seguimiento a los programas. 6. Apoyar al supervisor en la elaboración de reportes. 	

<u>ENLACE ADMINISTRATIVO</u>	
Perfil:	Trabajador de confianza o de base encargado de coordinar y organizar los procesos de inscripciones, actualización de inventarios, operación del Sistema de Información para la Gestión de la Educación Básica en Línea, distribución de recursos materiales e insumos a las escuelas, impresión de nómina, así como de la recepción de actas de Participación Social y solicitudes de becas.
Objetivos	
General: Coordinar y organizar los procedimientos administrativos como: Inscripciones, inventarios, Sistema de Información digital, becas, distribución de los recursos materiales e insumos a las escuelas, nómina, así como recepción de actas de Participación Social.	Estratégico: Coordinar los servicios administrativos de la Unidad de Servicios Educativos con la finalidad de brindar un servicio eficaz y eficiente a los usuarios del servicio.
Relaciones institucionales	
Internas:	Externas:

<p><i>Equipo de supervisión.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Recibir y dar información que coadyuve en el cumplimiento de tareas. 	<p><i>Dirección Educación Básica, de Finanzas y Administración, así como Planeación y Evaluación.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Capacitar y actualizar en la operación de sistemas además del manejo de la información institucional. Organizar la distribución de materiales y suministros.
<p align="center">Funciones sustantivas</p>	
<ol style="list-style-type: none"> Coordinar, organizar y capturar del proceso de inscripciones. Coordinar la recepción de actas de Participación Social, formatos de inventarios y solicitudes de becas. Dar seguimiento al Sistema de Información virtual. Coordinar la distribución de recursos materiales e insumos a las escuelas de la Unidad Regional de Servicios Educativos. Informar y dar seguimiento a reportes de mantenimiento. 	
Observaciones:	

<u>ENLACE ADMINISTRATIVO</u>	
Función 1:	<i>Coordinar y organizar la captura del proceso de inscripciones</i>
Objetivo:	Políticas:
Coordinar y revisar la captura de solicitudes de inscripción de alumnas y alumnos con base a los lineamientos institucionales con la finalidad de contar con bases de datos confiables y actualizadas permanentemente	Cumplir con los lineamientos establecidos por la Dirección de Educación Básica y la Dirección de Planeación y Evaluación.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> Recibir los formatos de inscripciones. Entregar al Administrativo para su captura en el sistema establecido por la Dirección de Finanzas y Administración. Entregar al equipo de supervisión los listados de la zona escolar para la validación por parte de las y los directores. Recibir listados validados por el equipo de supervisión para coordinar la captura. 	

5. Coordinar la impresión de cartas de asignación. 6. Entregar cartas de asignación al equipo de supervisión para su distribución en las escuelas.	
Función 2:	<i>Coordinar la recepción de actas de participación social, formatos de inventarios y solicitudes de becas.</i>
Objetivo:	Políticas:
Coordinar y dar seguimiento a la recepción de inventarios, solicitudes de becas por parte de los alumnos y las diferentes actas de Participación Social de los centros de trabajo adscritos a la Unidad Regional de Servicios Educativos, a fin de contar con bases de datos confiables y actualizados.	Cumplir con los lineamientos establecidos por la Dirección de Educación Básica y la Dirección de Planeación y Evaluación.
Acciones:	
1. Coordinar con las áreas correspondientes los cronogramas de entrega de inventarios, solicitudes de becas y actas de Participación Social de las escuelas. 2. Informar al Titular de la Unidad de Servicios Educativos el cronograma de realización de cada actividad para que se notifique a las escuelas. 3. Coordinar la recepción de documentos de cada actividad. 4. Entregar a las direcciones correspondientes en oficinas centrales del Instituto de Educación Aguascalientes. 5. Realizar informe al Titular de la Unidad de Servicios Educativos.	
Función 3:	<i>Dar Seguimiento al Sistema de Información virtual.</i>
Objetivo:	Políticas:
Coordinar y dar seguimiento a la actualización de información de control escolar de los planteles adscritos a la Unidad Regional de Servicios Educativos a partir de la información que provean los mismos planteles con la finalidad de contar con una base de datos actualizada para la mejora del servicio educativo.	Cumplir con los lineamientos establecidos por la Dirección de Educación Básica y la Dirección de Planeación y Evaluación.
Acciones:	
1. Coordinar la asesoría técnica al equipo de supervisión y directivos escolares sobre el registro de datos en el portal de servicios y estadística en el formato número 911.	

<ol style="list-style-type: none"> 2. Recibir órdenes de adscripción del personal que integra los centros de trabajo. 3. Recibir del supervisor reportes de incidencias. 4. Recibir información de control escolar, infraestructura y mantenimiento. 5. Coordinar la captura de los movimientos de personal, incidencias. 6. Entregar reporte al titular de la Unidad Regional de Servicios Educativos y al supervisor de los cambios realizados. 	
Función 4:	<i>Coordinar la distribución de recursos materiales e insumos a las escuelas.</i>
Objetivo:	Políticas:
Coordinar la distribución de materiales didácticos, acervos bibliográficos y suministros de limpieza en los centros de trabajo adscritos a la Unidad Regional de Servicios Educativos con la finalidad de atenderlos de manera equitativa a partir del reporte y seguimiento de necesidades.	Cumplir con los lineamientos establecidos por las Direcciones de Finanzas y Administración, Servicios Educativos, Educación Básica y Planeación y Evaluación.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordinar la recepción de materiales y suministros. 2. Informar al Titular de la URSE el cronograma de entrega para notificar a las escuelas. 3. Supervisar la distribución del material. 4. Recibir acuse de recibo. 5. Entregar informe al Titular de la Unidad de oficinas centrales. 6. Entregar acuse de recibo a las diferentes direcciones en oficinas centrales. 	
Función 5:	<i>Realizar la impresión y entrega de nómina.</i>
Objetivo:	Políticas:
Organizar y ejecutar el proceso de pago de los centros de trabajo adscritos a la URSE para mejorar la eficiencia del servicio a la región.	Cumplir con los lineamientos establecidos por las Direcciones de Finanzas y Administración.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir información y cheques por parte de la Dirección de Finanzas y Administración. 2. Imprimir y organizar la nómina por centro de trabajo. 3. Coordinar la entrega de la nómina y cheques a los habilitados de cada centro de trabajo. 	

4. Recibir nómina firmada, acuse de recibo y talón de cheque del habilitado de cada centro de trabajo. 5. Entregar nómina firmada, acuse de recibo y talón de cheque a la Dirección de Finanzas y Administración.	
Función 6:	<i>Informar y dar seguimiento a reportes de mantenimiento.</i>
Objetivo:	Políticas:
Garantizar que las instalaciones de la URSE se encuentren en óptimas condiciones a partir del mantenimiento sistemático para brindar un servicio de calidad a los usuarios del mismo.	Cumplir con lo establecido en los lineamientos de la Dirección de Finanzas y Administración.
Acciones:	
1. Recibir reportes de fallas o requerimientos de mantenimiento correctivo. 2. Canalizar los reportes a la Dirección de Finanzas y Administración con copia al Titular de la URSE y a la Dirección de Educación Básica. 3. Dar seguimiento a los reportes.	

<u>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</u>	
Objetivos	
General: Registrar y organizar la información referente a los procesos administrativos como: Inscripciones, inventarios, distribución de recursos materiales a las escuelas, duplicación de materiales y recepción de solicitudes de becas y actas de Participación Social para la mejora del servicio educativo.	Estratégico: Realizar y dar seguimiento a los procesos administrativos de la Unidad Regional de Servicios Educativos para apoyar las necesidades de comunicación y proporcionar información para la mejora del servicio educativo.
Relaciones institucionales	
Internas: <i>Titular de la Unidad Regional de Servicios Educativos y Enlace Administrativo.</i>	Externas: <i>Dirección de Finanzas y Administración, y Dirección de Planeación y Evaluación.</i>

<ul style="list-style-type: none"> Organizar procesos y reportar avance en tareas. <i>Equipo de supervisión.</i> <ul style="list-style-type: none"> Solicitar información y apoyarlo para el cumplimiento de tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación y actualización en la operación de sistemas.
Funciones sustantivas	
<ol style="list-style-type: none"> Registrar, imprimir y organizar las solicitudes de inscripciones de alumnas y alumnos. Recibir, revisar y organizar las solicitudes de becas y actas de Participación Social, así como los inventarios de los Centros de trabajo. Recibir, organizar y controlar la entrega de materiales y suministros. Entregar y recibir la nómina y cheques a los habilitados de cada centro escolar. Mantener actualizado el Sistema de Información virtual. 	
Observaciones:	

<u>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</u>	
Función 1:	<i>Capturar, imprimir y organizar las solicitudes de inscripciones de alumnos.</i>
Objetivo:	Políticas:
Registrar y organizar las solicitudes de inscripción a partir de los insumos suministrados por los directivos escolares para mejorar los procesos administrativos.	Cumplir con los lineamientos establecidos por las Direcciones de Educación Básica y Planeación y Evaluación.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> Recibir los formatos de inscripciones. Registrar en el sistema establecido por la Dirección de Planeación y Evaluación. Imprimir listados una vez realizada la asignación de alumnos por parte de la Dirección de Planeación y Evaluación. Organizar listados por zona escolar y entregar al Enlace Administrativo. Recibir listados validados por directores y directoras escolares para realizar los cambios reportados. Imprimir y organizar las cartas de asignación por zona escolar y la entrega al Enlace Administrativo. 	

Función 2:	<i>Entregar y recibir la nómina y cheques a los habilitados de cada centro escolar.</i>	
Objetivo:		Políticas:
Entregar y recibir nómina y cheques de pago a los habilitados de cada centro de trabajo adscrito a la URSE para la mejora de los procesos administrativos.		Cumplir con los lineamientos establecidos por las Direcciones de Finanzas y Administración.
Acciones:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir del Enlace Administrativo nómina y cheques. 2. Entregar nómina y cheques a los habilitados de cada centro de trabajo. 3. Recibir nómina firmada, acuse de recibo y talón de cheque del habilitado de cada centro de trabajo. 4. Entregar nómina firmada, acuse de recibo y talón de cheque al Enlace Administrativo. 		
Función 3:	<i>Recibir, revisar y organizar las solicitudes de becas y actas de Participación Social, así como los inventarios de los Centros de trabajo.</i>	
Objetivo:		Políticas:
Recibir, organizar y entregar los formatos de inventarios por escuela, solicitudes de becas y actas de Participación Social para mejorar los procesos administrativos.		Cumplir con los lineamientos establecidos por la Dirección de Finanzas y Administración y Dirección de Educación Básica a través de la Subdirección de Programas Educativos.
Acciones:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un cronograma de entrega de inventarios, solicitudes de becas y actas de Participación Social por las escuelas. 2. Informar al Enlace Administrativo el cronograma de entrega para que se notifique a las escuelas. 3. Verificar que cada escuela cuente con el formato y/o programa para captura de inventario, las solicitudes suficientes de becas y actas de Participación Social. 4. Recibir y organizar los inventarios, solicitudes de becas y actas de Participación Social por zona escolar. 5. Entregar a Enlace Administrativo formatos de inventarios, solicitudes de becas y actas de Participación Social. 		
Función 4:	<i>Recibir, organizar y controlar la entrega de materiales y suministros.</i>	

Objetivo:		Políticas:	
Distribuir de materiales didácticos, acervos bibliográficos y suministros de limpieza para los centros de trabajo para la mejora del servicio educativo.		Cumplir con los lineamientos establecidos por las Direcciones de Finanzas y Administración, Desarrollo Educativo, Educación Básica y Planeación y Evaluación.	
Acciones:			
1. Entregar material a los responsables de cada centro escolar. 2. Formalizar y organizar los documentos comprobatorios de materiales entregados. 3. Entregar informe y acuse de recibo a Enlace administrativo.			
Función 5:	Mantener actualizado el Sistema de Información virtual.		
Objetivo:		Políticas:	
Mantener actualizados datos de control escolar y plantillas de personal de la región para la mejora de procesos administrativos.		Cumplir con los lineamientos establecidos por la Dirección de Planeación y Evaluación y la de Finanzas y Administración. Aplicar la política de austeridad establecida por el Instituto de Educación de Aguascalientes.	
Acciones:			
1. Brindar asesoría técnica al equipo de supervisores y directores escolares sobre la captura de datos en el portal de servicios y estadística en el formato número 911. 2. Recibir e integrar por zona escolar los comprobantes que genera el sistema por centro de trabajo. 3. Generar concentrado estadístico por zona escolar y entregarlo al Enlace Administrativo. 4. Realizar las correcciones necesarias. 5. Recibir órdenes de adscripción del personal que se integra a los centros de trabajo de la Unidad Regional de Servicios Educativos. 6. Realizar un reporte de los cambios realizados y entregar al Enlace Administrativo.			

<u>RECEPCIONISTA</u>
Objetivos

<p>General:</p> <p>Operar la central telefónica, atender al público en sus necesidades de información; ejecutar y controlar la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la Unidad Regional de Servicios Educativos.</p>	<p>Estratégico:</p> <p>Realizar y dar seguimiento a los procesos administrativos de la Unidad Regional de Servicios Educativos para apoyar las necesidades de comunicación y proporcionar información para la mejora del servicio educativo.</p>
<p align="center">Relaciones institucionales</p>	
<p>Internas:</p> <p><i>Titular de la Unidad Regional de Servicios Educativos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reportar avance en tareas y agilizar el despacho de correspondencia con todas las áreas de la Unidad Regional de Servicios Educativos. • Actualizar información de servicios que otorga el centro, eventos especiales y despacho de correspondencia. 	<p>Externas:</p> <p><i>Coordinación de Relaciones Públicas del Instituto de Educación de Aguascalientes.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar información de servicios y eventos especiales.
<p align="center">Funciones sustantivas</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Operar el conmutador, hacer y recibir llamadas enlazándolas a las diferentes extensiones. 2. Oficialía de partes. 3. Atención al público. 	
<p>Observaciones:</p>	

<p align="center"><u>RECEPCIONISTA</u></p>	
<p>Función 1:</p>	<p><i>Operar el conmutador, hacer y recibir llamadas enlazándolas a las diferentes extensiones.</i></p>
<p align="center">Objetivo:</p>	<p align="center">Políticas:</p>
<p>Controlar las llamadas que se realizan a la Unidad de Servicios Educativos para la mejora de los servicios administrativos.</p>	<p>Cumplir con los lineamientos establecidos por la Coordinación de Relaciones Públicas del Instituto de Educación de Aguascalientes.</p>

Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir todas las llamadas entrantes a la Unidad Regional de Servicios Educativos. 2. Realizar el saludo correspondiente como lo indiquen las políticas de la Coordinación de Relaciones Públicas del Instituto de Educación de Aguascalientes. 3. Transferir la llamada a la extensión correspondiente. 4. Tomar el recado correspondiente en caso de que la extensión se encuentre ocupada o de que no se encuentre la persona. 5. Notificar recados o llamadas. 6. Aplicar las normas de austeridad marcando según el sistema de extensiones del Instituto de Educación de Aguascalientes, en caso de realizar una llamada fuera de la Unidad Regional de Servicios Educativos. 7. Registrar en la bitácora establecida las llamadas a teléfono celular o larga distancia. 	
Función 2:	<i>Oficialía de partes.</i>
Objetivo:	Políticas:
Atender y controlar la circulación de correspondencia de la URSE para la mejora de procesos administrativos.	Cumplir con los lineamientos establecidos por la Oficialía de Partes del Instituto de Educación de Aguascalientes para la recepción de documentos.
Acciones:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir todos los documentos que lleguen a la Unidad Regional de Servicios Educativos. 2. En caso de que los documentos fueran dirigidos para el Titular de la Unidad o Enlace Administrativo turnarlos directamente. 3. Si los documentos recibidos son para reenviarlos a cualquiera de las Direcciones del Instituto de Educación de Aguascalientes, turnarlos en primera instancia al Enlace Administrativo. 	
Función 3:	<i>Atención al público.</i>
Objetivo:	Políticas:
Atender y proporcionar información a todo usuario de la Unidad de Servicios Educativos.	Cumplir con los lineamientos establecidos por la Coordinación de Relaciones Públicas del Instituto de Educación de Aguascalientes para la atención de usuarios.
Acciones:	

1. Recibir a toda persona trabajador del sistema educativo o sociedad en general, según lo establece la Coordinación de Relaciones Públicas del Instituto de Educación de Aguascalientes.
2. Tener un listado de todos los servicios que se ofrecen en la Unidad Regional de Servicios Educativos, para poder orientar al usuario lo mejor posible o en su caso canalizarlo al Titular de la Unidad, Supervisor de Zona o Enlace Administrativo.
3. Manejar la agenda de eventos institucionales y de la Unidad Regional de Servicios Educativos la cual será proporcionada por el Enlace Administrativo.
4. Mantener actualizada una bitácora de usuarios y visitantes a la Unidad Regional de Servicios Educativos

<u>INTENDENTE</u>	
Objetivos	
<i>General:</i> Atender problemas del sistema eléctrico, hidro-sanitario, mantenimiento de áreas verdes, así como realizar el aseo general de las instalaciones, auxiliar en actividades de carga y descarga de materiales.	<i>Estratégico:</i> Mantener en óptimas condiciones de uso las instalaciones de la Unidad Regional de Servicios Educativos.
<u>Relaciones institucionales</u>	
<i>Internas:</i> <i>Equipo de supervisión.</i> <ul style="list-style-type: none"> • Reportar avance en tareas, o faltante de material para solucionar los problemas de mantenimiento básico y limpieza general en cualquier espacio de la Unidad Regional. 	<i>Externas:</i> <i>No Aplica.</i>
<u>Funciones sustantivas</u>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Jardinería. 2. Limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la Unidad Regional de Servicios Educativos. 3. Reparaciones menores en instalaciones eléctricas, hidráulicas y sanitarias 	

Observaciones:	
-----------------------	--

<u>INTENDENTE</u>	
Función 1:	<i>Jardinería</i>
Objetivo:	Políticas:
Mantener la limpieza y buena presentación de los jardines y áreas verdes para preservar en óptimas condiciones las instalaciones del Centro de Desarrollo Educativo.	Cumplir con lo establecido en los lineamientos de conservación, mantenimiento y limpieza de los jardines y áreas verdes del Centro de Desarrollo Educativo.
Acciones:	
1. Verificar que los insumos para realizar las labores de limpieza y conservación de áreas verdes sean suficientes, en caso contrario notificar al Enlace Administrativo de la Unidad Regional de Servicios Educativos. 2. Retirar la basura, regar y podar jardines y áreas verdes.	
Función 2:	<i>Limpieza y mantenimiento de las instalaciones de la Unidad Regional de Servicios Educativos.</i>
Objetivo:	Políticas:
Mantener la limpieza y buena presentación de los pasillos, escaleras, paredes, aulas, laboratorios, sanitarios, bibliotecas, auditorios y estacionamientos; mantener en óptimas condiciones las instalaciones de la Unidad Regional de Servicios Educativos.	Cumplir con lo establecido en los lineamientos de conservación, mantenimiento y limpieza de los materiales de construcción y bienes inmuebles de la Unidad Regional de Servicios Educativos.
Acciones:	
1. Realizar una revisión física del estado de los bienes inmuebles. 2. Verificar que los insumos para realizar las labores de limpieza sean suficientes, en caso contrario notificar al Enlace Administrativo. 3. Realizar el aseo de pasillos, escaleras, paredes, aulas, laboratorios, sanitarios, bibliotecas, auditorios y estacionamientos, cuantas veces sea necesario, acorde al uso de las instalaciones o a petición del Enlace Administrativo, Académico o Titular de la Unidad de Servicios Educativos.	

Función 3:	<i>Reparaciones menores en instalaciones eléctricas, hidráulicas y sanitarias</i>	
Objetivo:		Políticas:
Realizar mantenimiento preventivo y correctivo en caso de una falla de energía eléctrica, mal funcionamiento del sistema hidráulico o descompostura en la red sanitaria para mantener en óptimas condiciones la Unidad de Servicios Educativos.		Cumplir con lo establecido en los lineamientos de conservación y mantenimiento de instalaciones eléctricas, hidráulicas y sanitarias.
Acciones:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una revisión del tipo de falla con la intención de elaborar un reporte del tipo de la anomalía detectada. 2. Realizar los trabajos correspondientes en caso de poder solucionar la falla detectada, de lo contrario reportar al Enlace Administrativo del Centro de Desarrollo Educativo. 3. Verificar que los insumos para realizar las labores de mantenimiento y compostura sean suficientes en caso contrario notificar al Enlace Administrativo. 		

Fuente: *Elaboración propia.*

V. 1 Referencias Bibliográficas Capítulo V: Propuesta de Mejora del Modelo de Gestión de Educación Básica a través de la Unidades Regionales de Servicios Educativos (URSE).

- Bandeira Andriola, W. (2000). Calidad educativa y efectividad escolar: Conceptos y características. Educación en Debate. Fortaleza, 21.1.39:7-14. Disponible en: http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/14433/1/2000_art_wb_andriola.pdf. Fecha de consulta 14/05/18.
- López, R. (2001). Modelos de Gestión de la Calidad y su Importancia en la Educación. Consultado 01/05/2018. Recuperado <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Secretaría General de Educación y Formación Profesional. (2001). *Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los centros educativos del modelo de la fundación europea para la gestión de calidad*. Madrid: Secretaría General Técnica.
- Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación (2005). Guía para la Formulación del Manual de Organización y Funciones en las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada. Consultado

10/05/18.

Recuperado

[http://www.minedu.gob.pe/normatividad/xtras/GuiaFormulacionM
OF-DREyUGEL.pdf](http://www.minedu.gob.pe/normatividad/xtras/GuiaFormulacionM
OF-DREyUGEL.pdf)

- Sammons, P; Hillman, J y Mortimore, P. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. México: Secretaría de Educación Pública.

Conclusiones

La presente investigación nos ha permitido adentrarnos en el Nuevo Modelo Educativo existente en la actualidad en México, base de la Reforma Educativa que se inició en el año 2004 y que como hemos podido apreciar en el tema que nos ocupa, requiere de precisiones y análisis en profundidad tanto de sus diferentes apartados como de las funciones de los agentes que la llevarán a cabo.

Partiendo de que el primer nivel de educación formal es el nivel de Educación Básica, y que responde a los derechos plasmados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2012), es aquí donde se sientan las bases del modelo educativo vigente que busca con la actual Reforma Educativa dar vida a los principios de equidad y calidad vigente en los países de la OCDE, de la que México forma parte.

Ahora bien, un Modelo Educativo es un diseño teórico de implementación de una Reforma Educativa que contiene elementos estructurales de todo tipo, destacando una vez se ha visualizado la parte económica y los recursos disponibles, los agentes personales y sus funciones que hay que insertar dentro del mismo. En el caso que nos ocupa en esta investigación, los supervisores de Educación

Básica, dentro de las Unidades Regionales de Servicios Educativos (URSE), tienen un papel fundamental dentro de la Reforma Educativa en curso.

Partiendo de las funciones asignadas al supervisor educativo en el momento presente, el Trabajo de Investigación que presentamos, se inicia con la recogida de información a través de una encuesta, con el fin de saber la inserción en la realidad educativa de Básica de los supervisores y detectar si conocen sus funciones y llevan a cabo las mismas de acuerdo con lo que les indica la legislación educativa en México.

En principio, dichos supervisores, profesionales con formación de docente básico, que han sido nombrados supervisores en función de sus años de servicio, situación que actualmente y a raíz de la puesta en marcha del Nuevo Modelo Educativo en México, se ingresa a la función supervisora a través de una oposición convocada por el Servicio Profesional Docente. Dicho Programa de ingreso incluye conocimientos legislativos y funcionales desde un punto de vista teórico, pero escasamente práctico en lo relativo al papel que deberán desempeñar dentro de las URSE y la importancia de sus actividades en la misma como sujeto y ente vertebrador de todo el nivel de Educación Básica.

Dado lo anterior, consideramos necesario fortalecer los procesos de capacitación del supervisor, dado que la gran mayoría desempeña la actividad sin tener previa formación para la función, siendo necesario establecer un itinerario de profesionalización a través de formación adicional una vez que ingresa en “servicio profesional docente” y establecer un mapa competencial claro como el que se articula en la “propuesta de mejora” de este trabajo de investigación, la cual creemos debe continuarse en futuros trabajos de investigación.

Una vez analizados los datos obtenidos en la investigación se impone la necesidad de establecer un modelo descentralizado de Educación Básica, centrado en la Unidades Regionales de Servicios Educativos (URSE).

Dada la población en el sistema educativo en México y sus características como Estado Federal, solamente con el desarrollo de una legislación clara que permita a los Estados implementar en el nivel de Educación Básica el Nuevo Modelo Educativo será posible un desarrollo eficiente de la Reforma Educativa. Las URSE pueden ser el ente administrativo central que se convierta en el eje de la Reforma. Ello pasa por articular un mapa funcional claro de los agentes educativos que las integran, y concretamente en el caso de los supervisores esta necesidad se acentúa por su papel vertebrador de las mismas.

No es esta una opinión particular o un intento por supervalorar el objeto de este trabajo de investigación, sino que es un tema recurrente en la investigación pedagógica y en los Informes internacionales: la idea de dotar de autonomía a las escuelas de cada territorio para que respetando los lineamientos legislativos del país puedan establecerse adaptaciones educativas a las características e idiosincrasia local y generar modelos de “buenas prácticas”, iniciando por la definición de un mapa funcional de los agentes encargados de la educación. Esta es una de las propuestas contenidas en la Nueva Agenda Educativa para América Latina hasta el 2030 (2017: 76).

En el caso de México, dada su población y la importancia de las magnitudes educativas en todos sus indicadores se impone, probablemente más que en otros países, la necesidad de ensayar nuevas propuestas educativas que le permitan mejorar sus resultados dentro de la OCDE. Mucho más cuando su nueva legislación educativa, de reciente implementación permite a través de conceptos como: “autonomía curricular” y “ruta de mejora” en el nivel de Educación Básica, regionalizar una parte del modelo educativo. De ahí que las URSE, bien definidas sus funciones y articuladas en todo el territorio permitirían dar respuesta a los conceptos anteriormente mencionados de una manera realista y convertirse en generadoras de “buenas prácticas”, originales y creativas, en comunicación entre ellas y exportadoras de las mismas (Rivas, 2017:78).

A ello se ha referido precisamente el Coordinador de PISA en su reciente libro al señalar: que el éxito de los sistemas educativos no reside en la importación de modelos foráneos sino en la “gestión eficiente”, la “comunicación docente e institucional”, y el “trabajo en equipo” (Schleicher, 2018). En esta misma línea incide el Director de la Escuela de Educación de Harvard, el mexicano Fernando Reimers, al señalar que la base del éxito en educación en los países con mejores indicadores radica en haber ensayado procesos que tienen como base la delimitación funcional dentro del sistema, la regionalización y la atención con un buen modelo de los problemas empezando por el nivel local y transmitiendo posteriormente, en base a una buena comunicación y difusión de las “buenas prácticas” hacia niveles superiores hasta llegar a lo nacional, ya que no existen soluciones meramente económicas, universales o “mágicas” en educación, sino políticas que se consolidan en base a aportaciones ensayadas y pensadas (Reimers y Chung, 2016).

Finalmente señalar, en el caso de México, que las URSE son una realidad ensayada y puesta en marcha en el Estado de Aguascalientes desde 2016, un Estado de tipo medio del Centro de la República mexicana, y en parte han sido la institución que ha permitido tanto a los docentes como a los alumnos ascender como Estado dentro de las estadísticas educativas nacionales (INEE, 2018). No son una solución definitiva al problema educativo en México pero

si han demostrado mayor motivación, cercanía y atención a la diversidad de los alumnos dentro del contexto local.

Bibliografía General:

- Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (1992). (Diario Oficial de la Federación, Ciudad de México, 19 de mayo de 1992).
- Andere Martínez, E. (2003). *La educación en México: un fracaso monumental ¿Está México en riesgo?* Barcelona: Planeta.
- Bandeira Andriola, W. (2000). Calidad educativa y efectividad escolar: Conceptos y características. Educación en Debate, *Fortaleza*, 21:1,39: 7-14, 2000. Disponible en: http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/14433/1/2000_art_wbandriola.pdf. Fecha de consulta 14/05/18.
- Barreda, G. (1978). *La educación positivista en México*. México: Porrúa.
- Blasco, J. E. (2007.). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. Madrid: Editorial Club Universitario.
- Bolaños Martínez, R. (1981). Orígenes de la educación pública en México. En, SOLANA, F; CARDIEL, R y BOLAÑOS, R. *Historia de la Educación Pública en México*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Calvo, B.; Zorrilla, M.; Tapia, G y Conde, S. (2002). *La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas*. París: IIPE-UNESCO.
- Cea D'Ancona, M. Á. (1996.). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Colunga, C. (1995). *La calidad en el servicio*. México: Panorama Editorial.
- Corral, Y. (2009). Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación para la Recolección de Datos. *Revista Ciencias de la Educación*, 23: 228-247.
- Correa, A. (2010). La gestión educativa: un nuevo paradigma. Consultado 14/04/2018. Recuperado de: http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lages_tioneducativaunnuevoparadigma.pdf
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública Educación [Actualización: 20 de abril de 2006] en www.diputados.gob.mx/cesop/
- DECRETO por el que se declaran reformadas y derogadas diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de la reforma política de la Ciudad de México. (2016). (Diario Oficial de la Federación, Ciudad de México, 29 de enero de 2016).
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Díaz, H. (1979). La escuela nacional primaria en la ciudad de México: 1876-1910. *Historia Mexicana*, v. 29.1: 59-90
(Disponible en: <http://historiamexicana.colmex.mx/index.php/RHM/article/view/2687/2197>. Fecha de acceso: 07 abr. 2018).
- Flores, A. S. (2013). El artículo 3° Constitucional: Un debate por el control de las conciencias. *Revista Mexicana de Derecho Constitucional*, Recuperado de: <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/127/19.pdf>
- Fundación Santillana. (2017). *La nueva agenda educativa para América latina: los objetivos para el 2030*. Madrid: Universidad de Alcalá/IEA.
- Gobierno de la República Mexicana. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. México: Gobierno de la República.
- Gobierno del Estado de Aguascalientes (2018). *Ley de Educación del Estado de Aguascalientes*. Aguascalientes: Instituto de Educación de Aguascalientes (IEA).
- Gobierno Estatal de Aguascalientes. (2011). *Programa Sectorial de Educación 2010-2016*. México: Coordinación Estatal de Planeación y Proyectos.
- Guevara Niebla, G. (1985). *La Educación Socialista en México*. México: El colegio de México.

- Hernández, S. R. (2010). *Metodología de la Investigación*. Chile: Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2016). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill. México (4ª. Edición).
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: MCGRAW-HILL.
- Instituto de Administración Pública del Estado de México. (2005). *La Regionalización en México*. Consultado 15/04/2018.
Recuperado
[http://iapem.mx/Libros/2005%20092%20La%20Regionalizaci
n%20en%20Mexico.pdf](http://iapem.mx/Libros/2005%20092%20La%20Regionalizaci%20n%20en%20Mexico.pdf)
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2008). *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*. México: INEE.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. (2009). *Estructuras y Dimensiones del Sistema Educativo Nacional*. México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
(Disponible en:
[http://www.inee.edu.mx/bie/mapa_indica/2009/PanoramaEdu
cativoDeMexico/EstructuraYDimension/Ciclo2008-
2009/2009_Ciclo2008-2009_.pdf](http://www.inee.edu.mx/bie/mapa_indica/2009/PanoramaEducativoDeMexico/EstructuraYDimension/Ciclo2008-2009/2009_Ciclo2008-2009_.pdf))
- Kerlinger, F. N. (1988). *Investigación del comportamiento*. México: Mc Graw Hill.

- Latapi Sarre, P. (1996). *Tiempo Educativo Mexicano I*. México: UAG.
- Latapi Sarre, P. (2004). *La SEP por dentro. Las políticas de la Secretaría de Educación Pública contadas por cuatro de sus Secretarios (1992-2004)*. México. F.C.E.
- Lerner, V. (1978). *La educación socialista. Historia de la Revolución Mexicana*. México: Porrúa.
- Ley General de Educación. (2018). *Última Reforma Publicada*. México: Diario Oficial de la Federación (19 de enero de 2018.)
- López, R. (2001). Modelos de Gestión de la Calidad y su Importancia en la Educación. Consultado 01/05/2008. Recuperado
<http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Mayan, M. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos: un módulo de entrenamiento para estudiantes* (traducido al español con una nota introductoria de Cesar A. Cisneros). México: UNAM.
- Meneses, E. (1983). *Tendencias educativas oficiales en México, 1821-1911*. México: Porrúa.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Secretaría General de Educación y Formación Profesional. (2001). *Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los centros educativos*

del modelo de la fundación europea para la gestión de calidad.

Madrid: Secretaría General Técnica MECD

- Muñoz, C. (1983). *El problema de la educación en México: ¿Laberinto sin salida?* México: CEE.
- Muñoz, C. (Coord.). (1992). *Calidad de la educación superior en México. Diagnóstico y alternativas de solución.* En, DIDRIKSSON. A. *Prospectiva de la educación superior.* México: CISE-UNAM.
- OCDE. (2001). *Schooling for tomorrow: Trends and scenarios.* París: CERI-OECD.
- OCDE. (2010). *Acuerdo de cooperación México-OCDE para mejorar la calidad de la educación de las escuelas mexicanas, Mejorar las escuelas: Estrategias para la acción en México (Resumen Ejecutivo).* OCDE. disponible en: <http://www.oecd.org/education/school/46216786.pdf>
- Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación (2005). *Guía para la Formulación del Manual de Organización y Funciones en las Instancias de Gestión Educativa Descentralizada.* Consultado 10/05/18. Recuperado <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/xtras/GuiaFormulacionMOF-DREyUGEL.pdf>

- OREALC. (2013). *Situación Educativa de América Latina y el Caribe: Hacia la educación de calidad para todos al 2015*. París: UNESCO.
- Paul Vogt, W. (2012). *When to Use What Research Design*. New York: Guilford Press.
- Pita Fernández, S. (2010). Determinación del tamaño muestral. Obtenido de Fisterra: <https://www.fisterra.com/mbe/investiga/9muestras/9muestras2.asp>
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: Módulo 2, Gestión Educativa Estratégica*. Buenos Aires: IIPE-UNESCO.
- Ramírez, A. M. (2015). *Diseños de Investigación. El coaching metodológico como estrategia*. México: La Biblioteca.
- Razo, C. M. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México.: Prentice Hall.
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Consultado en: <http://dle.rae.es/?w=diccionario>.
- Reimers, F. (2006). Sobre la calidad de la educación y su sentido democrático. PRELAC,(2: 90 – 107). recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001455/145502s.pdf#nameddest=145882>
- Reimers, F. (2007). *Aprender más y mejor: políticas, programas y oportunidades de aprendizaje en Educación Básica en México (2000-2006)*. México. F.C.E.

- Reimers, F y Chung, C.K. (2016). *Enseñanza y aprendizaje en el Siglo XXI: metas, políticas educativas y currículo en seis países*. México. F.C.E
- Reimers, F y McGinn, N.F. (2017). *Diálogo informado. El caso de la investigación para conformar la política educativa*. México. F.C.E
- Rivas, A. (2017). *Cambio e Innovación educativa: las cuestiones cruciales*. Madrid: Fundación Santillana.
- Ruiz Medina, M. I. (2013). El enfoque mixto de investigación en los estudios fiscales. *Tlatemoani*,12: 1-25.
- Salinas Meruane, P. (2008). *Métodos de investigación social*. Chile: Ediciones Universidad Católica del Norte.
- Sammons, P; Hillman, J y Mortimore, P. (1998). *Características clave de las escuelas efectivas*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Sánchez Pérez, T. L. (2002). *Guía metodológica para la elaboración de un protocolo de investigación en el área de la salud*. México: Prado.
- Schleicher, A. (2018). *La primera clase. Cómo construir una escuela de calidad para el Siglo XXI*. Madrid. Fundación Santillana/OCDE.
- Schmelkes, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Programa Regional de Desarrollo Educativo*. México: PREDE/OEA.

- Secretaría de Educación Pública. (2000). *Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria, Lecturas*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2009). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica, Programa de Escuelas de Calidad*. México: SEP/ Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa.
- . Secretaría de Educación Pública. (2010). *Módulo I: Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. México: SEP/ Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa.
- Secretaría de Educación Pública. (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*: México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2016). *Perfil, parámetros e indicadores para personal con funciones de dirección y de supervisión en Educación Básica*. México: SEP/ Subsecretaría de Educación Básica.
- Secretaría de Educación Pública. (2017). *Modelo Educativo para la Educación Obligatoria: educar para la Libertad y la Creatividad*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2017:a). *Aprendizajes Clave para la Educación Integral: planes y programas de estudio para la educación básica*. México: SEP.

- Secretaría de Educación Pública. (2017:b). *Modelo Educativo para la Educación Obligatoria, Educar para la Libertad y la Creatividad*. México: SEP.
- Secretaría de Educación Pública. (2018). *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos, Principales Cifras 2016-2017*. México: Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa.
- Secretaría de Educación de Yucatán (2013). El Modelo de Gestión Regional en la Práctica. Consultado 15/04/2018. Recuperado
http://www.educacion.yucatan.gob.mx/cede/multimedia/material_descargable/Libro_Modelo_de_gestion_regional_en_la_practica.pdf
- Secretaría de Subdesarrollo Urbano y Vivienda (S.f.). Metodología de la Regionalización Funcional de México. Consultado 14/04/2018. Recuperado
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/54214/Metodologia_a_version_23_10_15A.pdf
- Solana Morales, F y Martínez, R. (1987). *Historia de la educación pública en México*. México. F.C.E
- UNESCO. (2000). *Marco de Acción Dakar, Educación para Todos: cumplir nuestros compromisos comunes*. París: UNESCO.

- UNESCO. (2004). *Educación para Todos, El Imperativo de la Calidad*. París: UNESCO.
- UNESCO. (2006). Tesauro de la UNESCO (última modificación el 13 de abril de 2018), Consultado en: <http://vocabularies.unesco.org/browser/thesaurus/es/page/cept90>
- Vázquez, J. A. (1979). *Nacionalismo y educación en México*. México. El Colegio de México.
- Villafuerte, D. B. (2010). *Manual Metodológico para el Investigador Científico*. Venezuela: Edición Electrónica Gratuita.

Anexo 1: Instrumento de Investigación.

Instrumento para diseñar un modelo efectivo de gestión de calidad de las escuelas del nivel de educación primaria en México, tomando como referencia el Estado de Aguascalientes, a fin de que la información obtenida por la supervisión de las mismas revierta en el cumplimiento de lo establecido por la legislación a tal efecto de forma pertinente y clara.

Investigador: M. E. Francisco Javier Chávez Rangel.

Folio: _____

La presente encuesta tiene como finalidad apoyar el desarrollo de la investigación sobre el modelo de gestión de educación básica en México, con el objetivo de diseñar una propuesta de mejora en la supervisión para fortalecer el sistema básico de mejora escolar. Contar con la información que Usted tenga a bien brindar, será de gran utilidad; las respuestas que proporcione son totalmente confidenciales conservando su anonimato.

De antemano agradecemos su tiempo, dedicación y sinceridad.

Instrucciones generales. Seleccione sólo una respuesta, marcando con una X en el recuadro que está a la derecha de la opción, de requerirse, escriba su respuesta sobre la línea que está a la derecha de la pregunta.

1. Tiempo en el cargo: _____

2. Último grado de estudios: _____

3. En su zona escolar, la mayoría de las escuelas preescolares son de tipo:

Urbana ☐ Particular ☐ Rural ☐

4. En su zona escolar, la mayoría de las escuelas primarias son de tipo:

Urbana ☐ Particular ☐ Rural ☐

5. En su zona escolar, la mayoría de las escuelas secundarias son de tipo:

General ☐ Técnica ☐ Telesecundaria ☐

6. ¿Conoce los programas educativos estatales y federales que apoyan a cada una de sus escuelas de su zona escolar?

6A. ¿Cuáles?

7. ¿Cada cuánto se reúne con los directores de las escuelas que corresponden a su zona escolar?

1 vez por mes ☐ 2-3 veces por mes ☐ más de 4 veces ☐
por mes

8. ¿Qué formas de comunicación impulsa y/o promueve dentro de su zona escolar?

9. Elija sólo una respuesta y márquela con una X dentro de la casilla que corresponda

	Sí	Parcialmente	No
¿Conoce la infraestructura educativa de todos los planteles que conforman su zona escolar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Conoce a los directores de todas las escuelas que corresponden a su zona escolar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Conoce a quienes son los padres de familia responsables del Consejo Escolar de Participación Social de cada escuela en su zona escolar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Crea y establece formas de comunicación suficientes con los directores de las escuelas de su zona escolar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Está al tanto de las festividades de las comunidades dentro de su zona escolar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Está al tanto de cómo afectan las actividades extraescolares dentro de su zona escolar? (Fiestas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

patronales, comunitarias,
delegacionales,
interinstitucionales etc.)

10. Marcando un sola casilla, podría decirnos si en su zona escolar:

Las escuelas cuentan con un organigrama y su sentido para la organización jerárquica

☐

Las escuelas cuentan con un organigrama, pero no tienen sentido de la organización jerárquica

☐

Las escuelas no cuentan con un organigrama, pero tienen sentido de la organización jerárquica

☐

Las escuelas no cuentan con un organigrama y no tienen sentido de la organización jerárquica

☐

11. De las siguientes frases, marcando con una X en la casilla correspondiente, elija la opción que le parezca más conveniente para caracterizar de manera general a los directores de las escuelas de su zona escolar.

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
Promueven la participación docente en las reuniones de Consejo Técnico Escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impulsan la participación de padres de familia y docentes en las decisiones y acciones establecidas en la Ruta de Mejora Escolar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tienen una visión junto con la comunidad escolar sobre las mejoras establecidas en la Ruta de Mejora Escolar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Saben
manejar los
conflictos dentro de
la escuela

☐ ☐ ☐ ☐

Está al
pendiente de la
gestión de recursos
humanos y
materiales que se
requieren en su
escuela.

☐ ☐ ☐ ☐

Satisface el
acompañamiento
que requieren los
docentes para el
desarrollo de sus
actividades en el
aula

☐ ☐ ☐ ☐

Satisface las
recomendaciones
que emite a las
madres y o padres de
familia sobre el
desempeño de sus
hijos en la escuela

☐ ☐ ☐ ☐

Está abierto
a recibir propuestas
para que mejore la
organización escolar
para que los alumnos
alcancen los

☐ ☐ ☐ ☐

aprendizajes
esperados.

Promueven un espacio de libertad y confianza dentro de la escuela	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

12. De las siguientes frases, marcando con una X en una sola casilla, elija la opción que le parezca más conveniente, de manera general, sobre las escuelas de su zona escolar.

	Totalmente	Parcialmente	No cuentan con el servicio
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las escuelas cuentan con aulas suficientes para la cantidad de alumnos que atiende			
Las escuelas cuentan con butacas suficientes para el número de alumnos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Las escuelas cuentan con sistema de drenaje adecuado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las escuelas cuentan con instalaciones eléctricas seguras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las escuelas cuentan con biblioteca y libros suficientes*	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<small>*(200 mínimo establecido por Biblioteca Escolar)</small>			
Las escuelas cuentan con laboratorios que apoyen las materias impartidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las escuelas cuentan con equipo tecnológico suficiente* (computadoras, cañones, impresoras, etc.) para apoyo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

docente y de los

alumnos. *(1 computadora por

cada 3 alumnos, por grupo, mínimo

un cañón para los grupos de 5° y 6°

y los tres grados de secundaria)

13. De las siguientes frases, marcando con una X en la casilla correspondiente, elija la opción que le parezca más conveniente, de manera general, sobre las actividades de su zona escolar.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Pocas Veces	Nunca
---------	--------------	---------------	-------------	-------

Organiza de manera colegiada las estrategias para la rendición de cuentas a la comunidad que integra su zona escolar

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Realiza asambleas, reuniones, periódico mural, boletines entre otros, para dar a conocer a la comunidad escolar los resultados de las actividades que se realizan para la mejora de los aprendizajes dentro de su zona escolar

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Los directores de su zona escolar le hacen participe de las actividades o de las

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

acciones que implementan en su escuela para la rendición de cuentas sobre					
Reconoce los esfuerzos que realizan las escuelas de su zona para el logro educativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Emite recomendaciones y/o hace sugerencias para la mejora continua en los procesos de enseñanza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Marcando con una X en la casilla que corresponda, indique la frecuencia con la que ocurre lo siguiente:

	Muy Frecuente (Mensual)	Frecuente (Bimestral)	Poco frecuente (Mayor a tres meses)	No ocurre
Los docentes y directores asisten o reciben capacitación y asesoría para mejorar los procesos de enseñanza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los docentes y directores reciben asesoría y acompañamiento en la escuela para atender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

situaciones
específicas

Los docentes y directores realizan actividades de autoevaluación sobre el desempeño de sus actividades en el aula.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Los docentes y directores reciben sistemáticamente recomendaciones sobre la gestión del aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Hemos finalizado. Agradecemos nuevamente su tiempo y dedicación al cuestionario y el apoyo a la investigación sobre la historia del modelo de gestión en educación básica en México.